

PUBLIC RELATIONS (PR)
ALS
STABFUNKTION IN DER GROSSUNTERNEHMUNG

Grundlagen, Probleme und Gestaltung der PR
als Instrument der Unternehmensführung unter
besonderer Berücksichtigung der Literatur
und Praxis in den Vereinigten Staaten

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann
Georg Hoepfner
aus Berlin

Berlin 1975

1975

PUBLIC RELATIONS (PR)

ALS

STABFUNKTION IN DER GROSSUNTERNEHMUNG

Grundlagen, Probleme und Gestaltung der PR
als Instrument der Unternehmensführung unter
besonderer Berücksichtigung der Literatur
und Praxis in den Vereinigten Staaten

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann
Georg Hoepfner
aus Berlin

Berlin 1975

Vorsitzender des Fachbereichs:

Professor Dr. Kurt Elsner

Referent:

Professor Dr. Karl Christian Behrens

Korreferent:

Professor Dr. Karl-Heinz Strothmann

Tag der mündlichen Prüfung: 21. Juni 1976

Druck: Zentrale Universitätsdruckerei, V a A 4



Meiner lieben Mutter !



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548818_0022

V o r w o r t

Die planvolle Berücksichtigung und Steuerung der öffentlichen Meinung durch Public Relations gewinnt mit der immer deutlicher hervortretenden gesellschaftlichen Bezogenheit und Abhängigkeit der wirtschaftlichen Institutionen zunehmend an Bedeutung, ohne daß bisher von einer eindeutigen Bestimmung der Funktion gesprochen werden kann. Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag liefern zum Grundlagenwissen, zum Verständnis und zur Gestaltung der Public Relations als eines Teilbereiches moderner Unternehmensführung.

Das bei der Anfertigung der Arbeit verwandte Material wurde zu einem wesentlichen Teil während eines zweiseimestrigen Studienaufenthaltes an der Boston University und eines zweiten Aufenthaltes in den Vereinigten Staaten gewonnen, der dem Informationsbesuch der Public Relations Society of America, des Conference Board und zahlreicher Großunternehmen diente, insbesondere der Chrysler Corp., General Electric Corp., International Telephone and Telegraph Corp., Monsanto Co., Radio Corporation of America und Union Carbide Corp.. Für ihr Entgegenkommen und ihre Unterstützung möchte ich diesen Institutionen meinen Dank aussprechen, ferner der Pepsi-Cola Co., der Ford Motor Co. und der Sperry Rand Corp., die schriftlich umfangreiches Material zur Verfügung stellten und Auskünfte erteilten.

Mein besonderer Dank gilt der Volkswagenwerk AG, die mir Gelegenheit zu einer mehrwöchigen Befragungs- und Informations-tätigkeit in der Zentralabteilung "Presse und Public Relations" in Wolfsburg gab und damit vor allem Einblicke in die praktische Gestaltung und Durchführung der Public Relations ermöglichte. Neben den zahlreichen Mitarbeitern der Abteilung fühle ich mich vor allem den Herren Hans Strömel, Harald Stibbe und Bernd Graef verbunden, denen ich wertvolle Informationen, Anregungen und Unterlagen verdanke.

Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl Christian Behrens, ohne dessen verständnisvolle Unterstützung und Betreuung die vorliegende Arbeit nicht möglich gewesen wäre, fühle ich mich in besonderem Maße verpflichtet.

I. Einführung 7

- A. Zum Hintergrund der Problemstellung 7
 - 1. Entstehungsursachen der PR 7
 - 2. Begriffsklärung: Öffentlichkeit und öffentliche Meinung 10
- B. Die Problemstellung der Untersuchung 12
 - 1. Gegenstand und Abgrenzung der Untersuchung 12
 - 2. Aufgabe und Aufbau der Untersuchung 16

II. Grundlegende Aspekte der PR 19

- A. Finale Aspekte 19
 - 1. Der Zweckbezug der PR 19
 - 2. Merkmale der PR-Aufgabe 23
- B. Funktionale Aspekte 24
 - 1. Zur Entwicklung und Interpretation der PR 24
 - 2. Modellanalyse der PR 28
- C. Terminologische Aspekte 30
 - 1. Der Begriff der PR 30
 - 2. Die Stellung der PR gegenüber verwandten Begriffen (Werbung, Human Relations, Publicity, Public Affairs) 37

III. PR als betriebswirtschaftliche Funktion 42

- A. PR als Instrument der Unternehmensführung 43
 - 1. Ziel und Rahmen der PR 44
 - a) Die Zielsetzung der PR 44
 - aa) Der Unternehmungserfolg 45
 - bb) Der Meinungserfolg 50
 - b) Die PR-Policy 53
 - 2. PR als Mittel der Bildung von Vertrauenskapital 54
 - Exkurs: Die Sozialbilanz 58
 - 3. Der Einsatz der PR als Gestaltungsinstrument 61
- B. Die Komponenten der PR 65
 - 1. Die Informationsgewinnung 65
 - a) Die umweltbezogene Informationsgewinnung 65
 - aa) Die Aufgabe 65
 - bb) Die Durchführung 66

b) Die unternehmensbezogene Informationsgewinnung 71

aa) Die Aufgabe 71

bb) Die Durchführung 73

2. Die Beeinflussung 75

a) Die unternehmensgerichtete Beeinflussung (PR-Beratung) 75

aa) Die Aufgabe 75

bb) Die Durchführung 80

b) Die umweltgerichtete Beeinflussung (PR-Kommunikation) 84

aa) Die Grundaufgabe 85

bb) Grundfragen der Durchführung 87

aaa) Die Wirksamkeit der PR-Kommunikation 87

bbb) Die Objektivität der PR-Kommunikation 94

C. Die Institutionalisierung der PR 98

1. Die Gestaltung der Assistenzbeziehung 98

2. Die Einordnung der PR in die Struktur der Unternehmung 101

a) Die Einordnung in das Gliederungssystem 103

aa) Die vertikale Einordnung 103

aaa) Die Zuordnung zur obersten Leitungsebene 103

bbb) Die Form der Verankerung in der obersten Leitungsebene 106

bb) Die horizontale Einordnung 109

b) Die Einordnung in das Kommunikationssystem 112

3. Die PR-Abteilung 114

a) Die Position des PR-Leiters 114

b) Die organisatorische Gliederung der PR-Abteilung 120

aa) Die vertikale Gliederung 120

bb) Die horizontale Gliederung 123

c) Die Unterstellung nachgelagerter PR-Stäbe 125

IV. PR als Kommunikationsaufgabe 130

A. Arten und Aufgaben der PR-Kommunikation 130

1. Die Differenzierung nach dem Kommunikationsobjekt 130

a) Die unternehmensbezogene Kommunikation 131

Verzeichnis der Abbildungen

		nach Seite
Abb. 1	Modell des PR-Prozesses	28
Abb. 2	Stellung der PR im System der Werbung	38
Abb. 3	Policy Statement (PR), Marathon Oil Co.	53
Abb. 4	Corporate Policy and Practice Statement, PR Policy, Union Carbide Corp.	53
Abb. 5	Corporate Organization Chart, Chrysler Corp.	108
Abb. 6	Corporate Organization Chart, Ford Motor Co. (Ausschnitt)	108
Abb. 7	PR I.Q. Test	115
Abb. 8	Stellenaufgabe des Vice President - Public Relations, Ford Motor Co.	120
Abb. 9	Position Description, Director of Public Relations Department, Monsanto Co.	120
Abb. 10	Position Guide, Director of Public Relations	120
Abb. 11	Standard for Measuring Performance	120
Abb. 12	Hauptabteilung Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG	121
Abb. 13	Public Relations Department, Monsanto Co.	121
Abb. 14	Public Relations Staff, Ford Motor Co.	121
Abb. 15	Gliederung einer PR-Abteilung	123
Abb. 16	Typical Large Public Relations Department	123
Abb. 17	Public Relations Staff, Chrysler Corp.	124
Abb. 18	Beispiel einer Presseaussendung (produktbezogene Pressemitteilung der Volkswagenwerk AG)	135
Abb. 19	PR Werbeanzeigen aus der PR-Anzeigen-Kampagne 1973 der Henkel-Gruppe	138
Abb. 20	Statement of Public Affairs Policy, Union Carbide Corp.	154
Abb. 21	18-Phasen-Programm der PR	195

- b) Die produktbezogene Kommunikation 133
 - c) Die systembezogene Kommunikation 136
- 2. Die Differenzierung nach Zielgruppen (Teilöffentlichkeiten) 138
 - a) Die Kommunikation mit dem engeren Beziehungskreis der Unternehmung 139
 - aa) Die Kommunikation mit den Mitarbeitern 139
 - bb) Die Kommunikation mit den Standortgemeinden 142
 - cc) Die Kommunikation mit den Kapitalgebern 145
 - b) Die Kommunikation mit Gruppen, im weiteren Beziehungskreis der Unternehmung 148
 - aa) Die Kommunikation mit den Kunden 148
 - bb) Die Kommunikation mit dem Staat 151
 - c) Die Kommunikation mit der Presse 155
 - aa) Die Presse als Kontaktfeld und Informationsmittler der Unternehmung 155
 - bb) Die Kontaktpflege 157
 - cc) Die Nachrichtenarbeit 159
- B. Die Durchführung der PR-Kommunikation 163
 - 1. Die Ansprache der Öffentlichkeit 163
 - 2. Das Instrumentarium der PR-Kommunikation 167
 - a) Der persönliche Kontakt 168
 - b) Die sachlichen Kommunikationsmittel 170
 - aa) Die betriebseigenen Medien 170
 - aaa) Überblick 170
 - bbb) Die Werkzeitschrift 174
 - ccc) Der Geschäftsbericht 177
 - bb) Die betriebsfremden Medien 181
 - aaa) Die kontrollierbare Information (PR-Werbung) 182
 - bbb) Die nicht kontrollierbare Information (Publicity) 186
 - 3. Die Planung und Steuerung der PR-Kommunikation 190
 - a) Der PR-Plan 190
 - aa) Der Gegenstand der PR-Planung 190
 - bb) Formen der PR-Planung 190
 - cc) Der Ablauf der PR-Planung 194
 - b) Das Budget 198
 - c) Die Kontrolle 203

I. Einführung

A. Zum Hintergrund und der Problemstellung

Die Unternehmung ist kein isoliertes Gebilde. Sie ist in einen gesellschaftlichen Bezugsrahmen eingebettet und steht als Nachfrager, als Anbieter und ganz generell als Bestandteil des sie umfassenden sozialen Systems in vielfältigen Beziehungen zu ihrer Umwelt. Von der Unternehmung als einem mit der Außenwelt interagierenden Gebilde strahlen ständig Einflüsse auf die Öffentlichkeit aus und führen dort zu einer bestimmten Meinung, die wiederum das Verhalten der Umwelt gegenüber der Unternehmung mitbestimmt. So wirkt die öffentliche Meinung auf die Beziehungen der Unternehmung zu ihren Mitarbeitern, Kunden, Geldgebern, Standortgemeinden und zu staatlichen Stellen, um nur einige der wichtigsten Beispiele zu nennen; je nachdem, ob sie in der Tendenz für oder gegen die Unternehmung arbeitet, ergeben sich Chancen oder Risiken im Öffentlichkeitsfeld, die die Bedingungen und den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit beeinflussen. Angesichts der Bedeutung, die die öffentliche Meinung heute für den Erfolg der Unternehmung hat, kann die Unternehmung die Entwicklung dieses Faktors nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern muß sich um eine planmäßige, an ihren Zielen orientierte Beeinflussung der öffentlichen Meinung bemühen. Die mit dieser Aufgabe befaßte betriebliche Funktion wird als Public Relations - im folgenden kurz PR¹ - bezeichnet.

1. Entstehung und Entwicklung

PR werden häufig als das Ergebnis der tiefgreifenden Wandlungen aufgefaßt, die sich im Zuge der Entwicklung der mo-

¹ Der Terminus wird im amerikanischen Schrifttum in der Regel als Singular, im Deutschen teils als Singular, teils als Plural gebraucht. In Übereinstimmung mit Vogel werden PR hier als Substantiv im Plural gebraucht. Vgl. Vogel, Ernst: Public Relations. Öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis. Mannheimer Schriftenreihe "Angewandte Wissenschaft", Heft 3, Hrsg. H. Rittershausen, Frankfurt/M. 1952, S. 1 (Vorbe-merkung).

modernen Industriegesellschaft in den wirtschaftlichen, technischen und sozialen Bedingungen vollzogen². Die eigentliche und unmittelbarste Ursache der PR ist jedoch in dem Anwachsen der Macht der öffentlichen Meinung³ und in ihrer steigenden Bedeutung für das Wirtschaftsgeschehen zu sehen - Entwicklungen, die allerdings ihrerseits in engem Zusammenhang mit den genannten Wandlungen stehen.

PR sind ein relativ junger Teilbereich unternehmerischer Tätigkeit, denn die Entwicklung der öffentlichen Meinung zu einem für die Unternehmung relevanten Sachverhalt vollzog sich erst im Laufe der letzten Jahrzehnte. Dazu trug einmal die durch technologischen Fortschritt und wirtschaftliche Konzentration begünstigte Entwicklung immer größerer Unternehmungen bei, deren Einfluß sich immer nachhaltiger auf immer weitere Bereiche der Öffentlichkeit auswirkte. Zum anderen hatten das Aufkommen der modernen Nachrichtentechnik mit seiner Ausweitung der Massenkommunikation und die verbesserten Bildungsmöglichkeiten weiter Bevölkerungsschichten zur Folge, daß die Öffentlichkeit schneller und umfassender über die Unternehmung unterrichtet und sich der Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit auf ihre Interessen bewußter wurde. Im Zuge dieser Veränderungen erhöhten sich die Aufmerksamkeit und die Erwartungen der Öffentlichkeit gegenüber der Unternehmung bedeutend. Gleichzeitig verstärkte sich die Abhängigkeit der Unternehmung von der Öffentlichkeit, denn mit ihrem Größenwachstum ging eine erhöhte Umweltver-

2 Vgl. u. a. Grupe, Hans: Public Relations in der öffentlichen Energieversorgung. Forschungsberichte des Wirtschafts- und Verkehrsministeriums Nordrhein-Westfalen, Nr. 658, Hrsg. Leo Brandt, Köln und Opladen 1958, S. 5 ff.; Bauch, Hans-Joachim: Öffentliche Beziehungspflege in Industrieunternehmungen (Public Relations). Versuch einer Grundlegung und kritischen Würdigung in primär betriebswirtschaftlicher Sicht. Diss. Freie Universität Berlin 1963, S. 9; Löckenhoff, Helmut: Public Relations. Versuch einer Analyse der öffentlichen Meinungs- und Beziehungspflege, insbesondere der des Industriebetriebes, in soziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher und publizistischer Sicht. Diss. Freie Universität Berlin 1958, S. 7, 17 ff., 29 ff.; Nitsch, Harry: Public Relations: Instrument der Integration. In: Der Marktforscher, 13. Jg. (Feb. 1969), N. 1, S. 8 ff.; Hill, John W.: The Future of Public Relations. In: PRJ, Vol. 21, Nr. 9 (Sept. 1965), S. 10.

3 In diesem Sinne auch Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: Effective Public Relations. 4th ed., Englewood Cliffs, N.J. 1971, S. 104 f.; Lerbinger, Otto: The Social Function of

flochtenheit und eine steigende Störungsanfälligkeit gegen Außeneinflüsse einher. Diese Entwicklungen verliehen dem Verhältnis zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit nicht nur eine erhöhte Bedeutung, sondern führten auch dazu, daß die Beziehungen zwischen den beiden Bereichen komplizierter, empfindlicher, spannungsreicher wurden und ganz allgemein schwerer als früher zu handhaben waren.

Hinzu kam weiterhin, daß die Massenmedien die entscheidende Grundlage für kollektives Denken und Handeln lieferten, indem sie, wie Gerbner⁴ feststellt, früher bestehende Grenzen von Zeit, Raum und Status überwandten und mit ihrer Funktion des Öffentlichmachens, mit der Transformation von privaten in öffentliche Perspektiven, die Gruppen- und Meinungsbildung in der Öffentlichkeit förderten. Sie potenzierten das Vermögen der Öffentlichkeit, sich gegenüber der Unternehmung zu artikulieren und sich notfalls zwangsweise, insbesondere über den Einfluß der öffentlichen Meinung auf den Staat, gegen die Unternehmung durchzusetzen.

Alle diese Veränderungen führten dazu, daß die Unternehmung in der Öffentlichkeit sichtbarer und auf eine sehr umfassende Weise zu einem Gegenstand des öffentlichen Meinens wurde; zugleich bewirkten sie eine wachsende Bedeutung der öffentlichen Meinung als einer für die Unternehmung wirtschaftlich und politisch relevanten Einflußgröße.

Zu den traditionellen Problemkreisen der Unternehmensführung trat damit ein zusätzliches Element: die Aufgabe, öffentliches Verständnis, Vertrauen und Wohlwollen aufzubauen und zu pflegen. Die planvolle Schaffung einer positiven öffentlichen Meinung ist zu einem ausschlaggebenden Faktor für das erfolgreiche Bestehen und Funktionieren der Unternehmung geworden und bedarf heute derselben Aufmerksamkeit wie produktions- oder absatzwirtschaftliche Faktoren.

Public Relations. In: Information, Influence, & Communication, Hrsg. Otto Lerbinger and Albert J. Sullivan, New York, London 1965, S. 53.

4 Vgl. Gerbner, George: Mass Media and Human Communication Theory. In: Human Communication Theory. Original Essays, Hrsg. Frank E. X. Dance, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1967, S. 54 f.

2. Begriffsklärung: Öffentlichkeit und öffentliche Meinung

Von grundlegender Bedeutung für den PR-Zusammenhang sind die Begriffe der Öffentlichkeit und der öffentlichen Meinung. In beiden Fällen handelt es sich nicht um einheitlich definierte Begriffe. Es ist daher notwendig, sie für die Zwecke dieser Arbeit näher zu bestimmen.

Der Terminus "Öffentlichkeit" wird gebraucht "für den Zugang zu oder die Wahrnehmung von Informationen und Ereignissen für jedermann, aber auch als Bezeichnung für diesen nicht begrenzten Gesellschaftsbereich"⁵. Der Personenkreis, der die Öffentlichkeit der Unternehmung konstituiert, wird verschieden weit gefaßt. Greber⁶ versteht "unter 'Öffentlichkeit' nur diejenigen Gruppen, welche für die Unternehmung von besonderer Bedeutung sind", für Bauch⁷ gehören dazu "jene Gruppen der Bevölkerung, die irgendwie an dem Leben der Unternehmung interessiert sind oder dies in Zukunft sein könnten". Nach Auffassung von Ruf⁸ schließlich kann als Öffentlichkeit des Konzerns die Bevölkerung des Staates gelten, in dem die Konzerngesellschaft ihren Sitz hat.

Im folgenden ist unter Öffentlichkeit die wirtschaftlich und politisch relevante Umwelt der Unternehmung zu verstehen, die im Falle der Großunternehmung grundsätzlich sehr weit zu fassen ist und am zweckmäßigsten auf die Bevölkerung des Landes bezogen wird, in dem die Unternehmung ihren Standort hat.

5 Kalusche, Bruno: Kleines ABC der Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), Hrsg. Deutsche Public-Relations-Gesellschaft e. V. in Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Public-Relations und Information der Zentralverwaltung Rudolf August Oetker, Bielefeld, ohne Erscheinungsjahr, S. 21; vgl. in diesem Sinne auch Vogel, Ernst: a.a.O., S. 5; "Öffentlichkeit", in: Brockhaus Enzyklopädie, 17., völlig neubearbeitete Aufl. des Großen Brockhaus, Band 13, Wiesbaden 1971, S. 681.

6 Greber, Emil: Public Relations. Die Politik der Unternehmung zur Pflege der öffentlichen Meinung, Bern 1952, S. 10.

7 Bauch, Hansjoachim: a.a.O., S. 15.

8 Vgl. Ruf, Franz: Bildung von Informationen mit Public Relations-Charakter im Konzern. Eine empirische Untersuchung. Diss. Hochschule St. Gallen (Nr. 391), Zürich 1971, S. 27.

Auch der Begriff der öffentlichen Meinung wird sehr unterschiedlich definiert. Es besteht jedoch Einstimmigkeit darüber, daß die öffentliche Meinung das Ergebnis individueller Meinungen über eine Angelegenheit von öffentlichem Interesse ist, und daß sie sich auf das Individual- und Kollektivverhalten sowie auf die staatliche Willensbildung auswirkt⁹ und eine Macht verkörpert¹⁰. Sie setzt sich zusammen aus den in der "Öffentlichkeit wirkenden und gleichzeitig das Merkmal der Öffentlichkeit besitzenden Bewußtseinsinhalten" und repräsentiert einen "Geschehens- und Verhaltenszusammenhang in der modernen Gesellschaft, in dem sich die bewußte Teilnahme der großen Menge der Bevölkerung an den gesellschaftlichen Vorgängen ausdrückt"¹¹.

Der Begriff der öffentlichen Meinung steht für ein sehr komplexes Phänomen¹². Die PR-Literatur verwendet den Terminus jedoch durchweg mehr mit der Bedeutung einer den komplizierten Sachverhalt vereinfachenden Arbeitshypothese. In diesem Sinne erweist es sich als am zweckmäßigsten, die öffentliche Meinung in Übereinstimmung mit Greber¹³ und Hartmann¹⁴ als die in der Öffentlichkeit oder in Teilöffentlichkeiten (Gesellschaftsgruppen) vorherrschende Ansicht aufzufassen. Aller-

9 Vgl. Davison, W. Phillips: Public Opinion. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 13, Hrsg. David L. Sills, New York 1968, S. 188.

10 Vgl. u. a. Ahlfeld, William J.: The Corporation and Public Relations. Remarks made at: Rotary Club Luncheon, Chillicothe, Ohio, hektographiertes Manuskript, ohne Jahresangabe, S. 3; Bauch, Hansjoachim: a.a.O., S. 15; Hill, John W.: Corporate Public Relations. Arm of Modern Management. 1st ed., New York 1958, S. 4; Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 104 ff.; Brayman, Harold: Corporate Management in a World of Politics. The Public, Political, and Governmental Problems of Business, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1967, S. 1 u. 3.

11 Golomb, E.: Öffentliche Meinung. In: Katholisches Soziallexikon, Hrsg. Alfred Klose, Innsbruck, Wien, München 1964, Sp. 760.

12 Vgl. u. a. Albigh, William: Modern Public Opinion. New York, Toronto, London 1956, S. 3 ff.; Macdougall, Curtiss D.: Understanding Public Opinion. 1st printing, New York 1952, S. 28 ff.; Bogardus, Emory S.: The Making of Public Opinion. New York 1951, S. 3 ff.; Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 125 f. und 128 ff.

13 Vgl. Greber, Emil: a.a.O., S. 10.

dings erscheint es problemadequat, als zusätzliches Merkmal die Bedeutsamkeit für die Unternehmung zu fordern und den Begriffsinhalt damit auf unternehmensrelevante Sachverhalte zu beschränken.

B. Die Problemstellung der Untersuchung

1. Gegenstand und Abgrenzung der Untersuchung

PR als bewußte Gestaltung der öffentlichen Meinung, lassen sich unter unterschiedlichen Aspekten betrachten und sind Gegenstand verschiedener Disziplinen. Mit dem Schlagwort PR sind mithin sehr heterogene Sachverhalte und Problemstellungen angesprochen; zudem können sie von den verschiedenartigsten Institutionen¹⁵ betrieben werden. Es ist deshalb notwendig, den Gegenstand der Arbeit näher abzugrenzen und zu präzisieren.

Im vorliegenden Zusammenhang interessieren PR als Teilgebiet einer Betriebswirtschaftslehre, die sich mit der erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmung befaßt. Allerdings wird der Begriff nicht nur zur Bezeichnung einer Funktion, sondern auch zur Umschreibung einer Philosophie gebraucht. Als Philosophie¹⁶ beinhalten PR eine Denkweise oder Geistes-

¹⁴ Vgl. Hartmann, Hanno K.: Die große Publikumsgesellschaft und ihre Investor Relations. Die Unternehmung im Markt, Band 14, Hrsg. J. Fettel, Berlin 1968, S. 63.

¹⁵ Vgl. dazu die Beiträge zu "Träger der Öffentlichkeitsarbeit" in: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR). Handbuch für die Öffentlichkeitsarbeit von Betrieben, Parteien, Verbänden, Behörden und Institutionen, Band 1, 11, Hrsg. Werner Mühlbradt, ohne Erscheinungsort und -jahr (lose Blattsammlung), S. 1 ff.; Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München 1964, S. 114 ff.; Cutlip, Scott M. and Center, Alvin: a.a.O., S. 486 ff.

¹⁶ Vgl. Hunt, Arch W.: Public Relations. A new Philosophy of Management. Baylor Business Studies, Nr. 12, Waco, Texas 1952, insb. S. 5 f. und 15; Canfield, Bertrand R.: Public Relations. Principles, Cases, and Problems. 4th ed., Homewood, Illinois 1964, S. 5 ff.; Golden, L. L. L.: Only by Public Consent. American Corporations Search for Favorable Opinion. 1st ed., New York 1963, S. 107 ff.; Graue, Maximilian: Man kann auch über die Flaute reden. In: BdW v. 27. April 1972, 15. Jg., Nr. 98, S. 5. Zur Formulierung dieser Philosophie in der Praxis vgl.

haltung der Unternehmensleitung, die die Einsicht in die Notwendigkeit und die Bereitschaft zu einem gemeinschaftswürdigen, sozial verantwortlichen Verhalten der Öffentlichkeit gegenüber verkörpert. Sie bildet die eigentliche Grundlage aller PR-Bemühungen um eine positive öffentliche Meinung. Mit PR ist jedoch im folgenden nicht die Philosophie, sondern die Funktion gemeint. Auf die Definition der PR als Funktion wird später noch genauer einzugehen sein. An dieser Stelle genügt es, darunter eine planmäßige, an den Zielen der Unternehmung orientierte Steuerung der öffentlichen Meinung zu verstehen.

Auch als betriebliche Funktion werden PR unterschiedlich interpretiert. Verschiedentlich werden sie als Instrument des Marketing, häufiger jedoch als Instrument der Unternehmensführung aufgefaßt. PR haben zweifellos auch eine absatzpolitische Aufgabe; doch handelt es sich dabei nur um einen Teilbereich moderner PR und nicht um das dominierende Funktionsmerkmal. Hier werden PR aus ihrem Zusammenhang mit der Unternehmensführung begriffen.

Von Bedeutung ist schließlich die Klärung der PR von den Funktionsträgern her. Als Träger der PR wird in der Literatur insbesondere die Unternehmensleitung herausgestellt¹⁷. In der Praxis zeigt sich jedoch, daß immer häufiger besondere Stabstellen mit PR-Aufgaben befaßt sind. Die Durchführung der Funktion stellt erhebliche arbeitsmäßige sowie fachliche Anforderungen. Zeit und Spezialwissen aber sind im Top-

Marathon Oil Company: Public Relations Guidebook, Findlay, Ohio 1968, Section 1, S. 1 f.; o. V.: The Benefits of a written Statement of corporate Beliefs. In: PRR (T&T), Vol. 8, Nr. 12 (May 11, 1970), S. 2 (Abdruck bzw. auszugsweise Wiedergabe der Philosophie der Boston Edison Co., Oak Electro/Netics Corp. and Northern Illinois Gas Co.); Brion, John P.: Corporate PR Policy at MONY: How it's reflected in departmental operations, 2 Parts in: PRR (T&T), Vol. 6, Nr. 14 (April 22, 1968) und Vol. 6, Nr. 15 (April 29, 1968), jeweils S. 1 und 2 ("states the written public relations philosophy of a corporate pioneer in organized PR ... and describes how that philosophy is being applied in all departments" (Part 1, S. 1)).

- 17 Vgl. u. a. Girschner, Martin F.W.: Taschenbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Heidelberg 1966, S. 8; Ruf, Franz: a.a.O., S. 95; Heini, Bruno: a.a.O., S. 38; Müller, Robert: Public Relations-Arbeit kleiner und mittelgroßer Erzeugerbetriebe. In: Kriterion, 5. Jg., Nr. 30 (Aug./Sept. 1963), S. 26.

Management knapp¹⁸. Dadurch stellt sich die Notwendigkeit, das Schwergewicht der PR-Arbeit einer besonderen, mit Spezialisten besetzten Stabstelle¹⁹ zuzuweisen. Nicht alle PR-Aufgaben können delegiert werden und insbesondere nicht die letzte Verantwortung für den PR-Bereich. Die Unternehmensleitung trifft die grundsätzlichen Entscheidungen, die den Charakter und die Beurteilung der Unternehmung in der Öffentlichkeit bestimmen; deshalb sind PR in letzter Konsequenz immer als eine Verantwortung der Unternehmensleitung zu sehen. Bei der Durchführung von PR-Aufgaben aber bedient sich die Firmenleitung, insbesondere in großen Unternehmen, weitgehend der Unterstützung und Entlastung durch eine Stabstelle. PR in diesem Sinne sind "Service für die Unternehmensleitung"²⁰, genauer: "a specialised staff function serving management"²¹.

PR beschränken sich nicht auf die Unternehmensleitung und einen Stab von Spezialisten. In ihrem umfassendsten Sinne werden sie als eine Funktion gesehen, an der sämtliche Abteilungen und Mitglieder der Organisation verantwortlich be-

18 Vgl. Stern, Mark E.: Marketing Planung. Eine System-Analyse (Marketing Planning. A Systems Approach, aus dem Amerikanischen v. Edgar W. Uherek), 2. Aufl., Berlin 1969, S. 17.

19 Statt einer internen Stabstelle kann auch eine externe Agentur eingesetzt werden. In der Praxis kommt verschiedentlich ein kombinierter Einsatz von interner Stabstelle und externer Agentur zum Einsatz, um die jeweils spezifischen Vorteile der beiden Möglichkeiten zu nutzen.

Dem Vorteil der internen Stabstelle, daß sie mit den Gegebenheiten des Unternehmens genau vertraut ist, steht der Nachteil gegenüber, daß sie leicht einer zunehmenden Betriebs- und Branchenblindheit unterliegt. Dieser Gefahr kann dadurch begegnet werden, daß zu Grundsatzentscheidungen sowie wichtigen Maßnahmen eine PR-Agentur oder ein freier Berater wenigstens gutachtlich hinzugezogen werden.

Vgl. dazu Spindler, Gert P.: Der richtige PR-Mann. In: BdW v. 16. Nov. 1972, 15. Jg., Nr. 267, S. 1.

20 Dürbaum, Martin: Public Relations. In: Management-Enzyklopädie, Band IV, München 1971, S. 1347.

21 Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 8.

teiligt sind²². Dieser Auffassung liegt der Gedanke zugrunde, daß Aufgaben in allen Bereichen der Unternehmung neben ihrer eigentlichen Sachbezogenheit auch einen Öffentlichkeitsaspekt aufweisen, und daß von grundsätzlich allen Mitgliedern der Institution Wirkungen auf die öffentliche Meinung ausgehen können.

PR beinhalten also einen sehr weit gefaßten Bereich, der das ganze System der Unternehmung umschließt. Die vorliegende Untersuchung greift aus diesem Gesamtkomplex einen Teilbereich heraus und beschäftigt sich mit PR als einer Stabfunktion. Damit ist eine im Interesse eines eindeutigen, klar umrissenen Untersuchungsgegenstandes gewählte Ein- und Abgrenzung verbunden, die jedoch nicht zu der Annahme verleiten darf, daß PR isoliert aus einer Stababteilung heraus betrieben werden könnten. Die Stababteilung vermag ihre Aufgabe nur in Zusammenarbeit und mit der Unterstützung der übrigen Funktionsträger zu erfüllen. Die PR-Verantwortung und -tätigkeit dieser Träger können aber im vorliegenden Zusammenhang nur insofern behandelt werden, als sie zum Verständnis der Stabarbeit herangezogen werden müssen.

Erfahrungsgegenstand der Untersuchung sind Großunternehmen in der Bundesrepublik und in den USA. Grundsätzlich sind PR eine Funktion, die für jedes Unternehmen von Bedeutung ist, denn jede Unternehmung steht in Abhängigkeiten von der Öffentlichkeit. Je enger jedoch die Verflechtung der Unternehmung mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld ist, je intensiver sich die öffentliche Meinung mit ihr beschäftigt, desto wichtiger wird es, das Verhältnis zur Öffentlichkeit bewußt und planmäßig zu gestalten²³. Bei der Großunterneh-

22 Vgl. u. a. Meyer, Paul: Den guten Ruf besser pflegen. In: Fachblatt für Selbstbedienung, 11. Jg., Heft 9 (Sept. 1967), S. 47; Meyer-Orphanou, Paul: Public Relations macht jeder. In: Coop (Fachblatt für Unternehmensführung), 2. Jg., Heft 10 (Okt. 1969), S. 8 f.; Hunt, Arch W.: a.a.O., S. 18; Canfield, Bertrand R.: a.a.O., S. 11; Marathon Oil Company: Public Relations Guidebook, a.a.O., Section 2, Part A, S. 3.

23 In diesem Sinne auch Kropff, H.F.J.: Public Relations. Pflege der öffentlichen Beziehungen - Werbung um das öffentliche Vertrauen. In: Wirtschaftsprüfung, 3. Jg. Nr. 10 (Okt. 1950), S. 434.

24 mung ist die Verflochtenheit mit der Außenwelt und damit die Abhängigkeit von der Öffentlichkeit und ihrer Meinung am ausgeprägtesten entwickelt. Für Großunternehmen sind PR mithin von besonderer Bedeutung, weiterhin ermöglicht dieser Unternehmenstyp einen hohen Grad an Spezialisierung und bietet auch von daher die besten Voraussetzungen für eine Ausgliederung und Verselbständigung der Funktion. PR als Stabfunktion treten deshalb vornehmlich in der Großunternehmung auf und haben sich dort am höchsten entwickelt. Das gilt insbesondere für die Vereinigten Staaten, das Ursprungsland der PR, in neuerer Zeit aber auch für die Bundesrepublik.

2. Aufgabe und Aufbau der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit PR aus der Sicht einer angewandten, praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre. Ausgehend von einer funktionalen Analyse sind PR in ihrer Erscheinungsform als Stabfunktion zu präzisieren, in den betrieblichen Funktionszusammenhang einzuordnen und in ihren Komponenten näher zu beschreiben, um die mit der Einordnung und Durchführung der PR verbundenen Probleme erkennen und hinsichtlich ihrer Lösung untersuchen zu können.

Die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Arbeiten auf diesem Gebiet²⁵ behandeln die PR der Unternehmung entweder in

24 Zu der Problematik und Relativität des Begriffes "Größe" vgl. Gross, Hermann und Meier, Jens: Größe und Größenstruktur der Unternehmen. Ursachen und Auswirkungen ihrer Wandlungen in der modernen Industriewirtschaft. FIW-Schriftenreihe, Heft 19, Köln, Berlin, Bonn, München 1964, S. 16 ff.

Die Bestimmung des Begriffes "Großunternehmung" hängt von der Auswahl der zugrundegelegten Bestimmungsmerkmale für das Kriterium "Größe" ab. Dabei bereitet die Auswahl und Abgrenzung der Bezugsgrößen erhebliche Schwierigkeiten (vgl. hierzu auch Gross, Hermann/Meier, Jens: a.a.O., S. 19), zumal sich nicht alle Bestimmungsmerkmale für die großen Unternehmen quantifizieren lassen (vgl. hierzu auch Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit. Bielefeld, ohne Jahresangabe, S. 15) Nach Ansicht des DGB (ebenda, S. 13 und 15) ist die Größe der Unternehmung am zweckmäßigsten durch eine Kombination von drei Merkmalen zu bestimmen: (1) Beschäftigtenzahl, (2) Bilanzsumme, (3) Umsatz.

gleichsam ganzheitlicher Sicht ohne Differenzierung nach dem jeweiligen Funktionsträger, oder sie beschränken sich von vornherein auf spezielle Teilaspekte der Funktion; eine explizit auf die Stabkomponente zugeschnittene Behandlung des Themas liegt bisher nicht vor. Insofern ist es ein Anliegen der vorliegenden Arbeit, die hier bestehende Lücke zu schließen, nicht zuletzt aus der Erkenntnis heraus, daß der Begriff der PR-Arbeit im eigentlichen Sinne heute immer mehr auf die Tätigkeit spezialisierter Stellen bezogen wird.

Hinsichtlich der Untersuchungsmethode wurde versucht, so weit wie möglich Unterlagen und Informationen aus der Praxis

-
- Unter Großunternehmung werden im folgenden Unternehmen verstanden, die nach allen drei Größenbestimmungsmerkmalen als groß anzusehen sind. Gemeint ist hier der von den Amerikanern als "Big Business" bezeichnete Unternehmestyp der großen Kapitalgesellschaft, wobei nach Metzlaß "Bigness" ganz generell als "hochgradige Konzentration wirtschaftlicher Macht (Produktionskapazitäten, Finanzkraft, Verwaltungskapazitäten)" gedeutet werden kann (Metzlaß, Hans-Joachim; Übersetzer von: Lilienthal, David E.: Big Business (Big Business. A new Era), Berlin 1954, Anmerkung auf S. 15).
- 25 Vgl. z. B. Greber, Emil: Public Relations, a.a.O.; Bauch, Hans-Joachim: Öffentliche Beziehungspflege in Industrieunternehmen, a.a.O.; Löckenhoff, Helmut: Public Relations, a.a.O.; Heini, Bruno: Public Relations. Die Vertrauenswerbung der Privatunternehmung. Diss. Universität Freiburg/Schweiz, Winterthur 1960; Henderer, Frederic Rhodes: A Comparative Study of the Public Relations Practices in Six Industrial Corporations. Diss., University of Pittsburgh Press, Pittsburgh (Pa) 1956; Breyer, Peter Otto: Ruf und Rufpolitik. Eine Studie über das Wesen des Rufes und der betriebswirtschaftlichen Rufpolitik. Diss. Wirtschaftshochschule Mannheim 1962; Ruf, Franz: Bildung von Informationen mit Public Relations-Charakter im Konzern, a.a.O.; Dornis, Peter: Public Relations der internationalen Unternehmung. Die internationale Unternehmung, Band 4, Hrsg. Eugen H. Sieber, Meisenheim am Glan 1971; Grupe, Hans: Public Relations in der öffentlichen Energieversorgung, a.a.O.; Fitzlaß, Reimar: Absatzwerbung und Vertrauenswerbung (Public Relations). Vergleich der Wesenszüge, Motive und Funktionen. Diss. Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg 1964; Prechelt, Klaus: Marktforschung, Werbung und Public Relations in der Versicherungswirtschaft. Diss. Philipps-Universität Marburg 1960; Hartmann, Hanno K.: Die große Publikumsgesellschaft und ihre Investor Relations, a.a.O.; Thommen, Andreas: Aufbau und Organisation eines Informationsdienstes, Zürich 1965.

heranzuziehen, um einerseits den dort vorhandenen Erfahrungsschatz zu nutzen und andererseits den erforderlichen Praxisbezug herzustellen. Diese Gesichtspunkte führten auch dazu, die Betrachtung auf die Vereinigten Staaten auszudehnen, wo PR infolge ihrer längeren Tradition einen besonders hohen Entwicklungsstand erreicht haben.

In Anbetracht der immer noch sehr unterschiedlichen Interpretation der PR in der betriebswirtschaftlichen Literatur ist es notwendig, im folgenden zweiten Kapitel relativ ausführlich auf die Grundlagen einzugehen. Neben der Zweckbestimmung ist es vor allem der Inhalt der Funktion, der einer Klärung bedarf. Zu diesem Zweck wird ein Modell entwickelt, aus dem der Charakter und die Bestandteile der Funktion abgeleitet werden. Auf dieser Grundlage kann dann die begriffliche Analyse erfolgen, die sich neben dem Inhalt auch auf die Einordnung und Abgrenzung des Begriffes erstreckt.

Nach dieser theoretischen Grundlegung behandelt das dritte Kapitel PR als Teil des betrieblichen Funktionszusammenhanges. Nach der Analyse der PR in ihrer Rolle als Instrument der Unternehmensführung folgt die Darstellung der einzelnen Teilfunktionen im Rahmen der Gesamtfunktion, die zugleich eine prozeßorientierte Ablaufbetrachtung der PR beinhaltet. Daraus ergeben sich die wesentlichen Daten für die anschließende Untersuchung der organisatorischen Einordnung und Gestaltung der PR.

Das abschließende vierte Kapitel ist einer vertiefenden Behandlung der PR-Kommunikation gewidmet. Damit wechselt der Bezugsrahmen der Betrachtung schwerpunktmäßig von der Unternehmung zur Öffentlichkeit. Die Hervorhebung dieser Teilfunktion aus der Gesamtfunktion wird auch dadurch gerechtfertigt, daß die Kommunikationsfunktion in der Praxis am weitesten entwickelt ist und auch den Schwerpunkt der praktischen Durchführung bildet. Es erwies sich daher als zweckmäßig, Arten und Durchführung der PR-Kommunikation in einem gesonderten Teil zu behandeln.

II. Grundlegende Aspekte der PR

Betrachtet man den gegenwärtigen Stand der PR-Diskussion, so wird man Kronhuber¹ zustimmen müssen, wenn er feststellt: "Es wäre vermessen zu behaupten, Public Relations seien heute im deutschsprachigen Raum Europas eine in der Praxis allgemein und eindeutig bekannte Tätigkeit und eine hinsichtlich Inhalt, Umfang und Zielsetzung klar fixierte Disziplin. Im Gegenteil: Auf beiden Sektoren sind die Dinge noch weitgehend im Fluß, und Mißverständnisse, mangelndes Wissen, Unterstellungen und Mißbräuche dominieren über Erkenntnis auf Grund zugegebenerweise noch mühsamer Studien und über ernsthafte Beschäftigung mit vorwiegend fremdsprachigen Quellen."

Dieser Zustand geht nicht zuletzt auf das Fehlen einer einheitlichen theoretischen Grundlage zurück bzw. auf das mangelnde Bemühen um eine solche Grundlage. Die Darstellung einer vollständigen Theorie, die vor allem auch eine eingehende Behandlung der sozio-psychologischen Vorgänge der Meinungs- und Verhaltensbeeinflussung beinhalten müßte, geht allerdings über den Rahmen dieser Untersuchung weit hinaus. Im folgenden kann es nur darum gehen, einen elementaren Bezugsrahmen für die gezielte Analyse der PR in der Unternehmung aufzuzeigen bzw. zu entwickeln.

A. Finale Aspekte

1. Der Zweckbezug der PR

Die Frage nach dem Zweckbezug der PR stellt sich insofern, als in der Literatur zum Teil gegensätzliche Auffassungen bestehen. Einerseits wird eine unternehmensbezogene, andererseits eine gesellschaftsbezogene Bestimmung der Funktion vertreten.

¹ Kronhuber, Hans: Public Relations. Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit. Böhlau wissenschaftliche Bibliothek, Hrsg. Jakobus Wössner, Wien, Köln, Graz 1972, S. 7.

Einige Autoren sehen in PR eine unternehmensbezogene Funktion, die primär der Förderung der Unternehmungsziele dient². Nach Malaisé³ werden PR-Anstrengungen deshalb unternommen, weil sie Nutzen für das Unternehmen erbringen sollen, indem sie dazu beitragen, Unternehmungsziele reibungsloser und damit rationeller zu erreichen. Demgegenüber stellen andere Autoren die gesellschaftliche Ausrichtung der Funktion in den Vordergrund. Danach haben PR primär nicht der Förderung der Unternehmungsziele, sondern der Förderung des Allgemeinwohls zu dienen. Aus der "Verpflichtung des Unternehmens der Gemeinschaft gegenüber ... (wird) die wichtigste Aufgabenstellung der PR überhaupt"⁴ abgeleitet. In diesem Sinne sieht Haacke⁵ "die höchste Auslegung des Begriffes 'public relations' ... in der sozialen Tat; in der ... Mitarbeit ... am Wohlergehen der Allgemeinheit"; ähnlich begreift Hundhausen PR als "gesellschafts-ethische Therapeutik"⁶.

-
- 2 Vgl. u. a. Harris, Howard F.: When Management Asks ... In: PRQ, Vol. 8, Nr. 2 (July 1963), S. 12 f.; Hattemer, Klaus: Wem nützen Public Relations? In: Handelsblatt v. 3./4. Mai 1963, 18. Jg., Nr. 84, S. 12; o. V.: Fact Sheet about Public Relations. In: PRR (T&T), Vol. 9, Nr. 18 (June 14, 1971), S. 1.
 - 3 Vgl. Malaisé, Gerhart E. von: Öffentlichkeitsarbeit hilft der Unternehmensführung. In: Elektrizitätswirtschaft, 66. Jg., Heft 18, 28. Aug. 1967, S. 549.
 - 4 Benedict, Peter C., in: o. V.: "Wenn wir der Öffentlichkeit sagen können, was wir tun und warum, dann haben wir viel gewonnen." (Industriemagazin-Gespräch zwischen Unternehmern, PR-Fachleuten und Wirtschaftsjournalisten). In: Industriemagazin, Nr. 11 vom 1. November 1971, S. 37.
 - 5 Haacke, Wilmont: Das Vertrauen der Öffentlichkeit ("public relations"). In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, hrsg. im Auftrag der Gesellschaft für Konsumforschung e. V., Berlin, von Georg Bergler und Wilhelm Vershofen, 3. Jg. 1957, Heft 2, S. 146.
 - 6 Hundhausen, Carl: Public Relations. Theorie und Systematik. Sammlung Götschen, Band 1233, Berlin 1969, S. 129; Hundhausen, Carl: Public Relations. Eine Lehrstunde für den Nachwuchs in Werbung, Publizistik und Management. Essen 1967, S. 78.
Auch die verschiedentlich gebrauchte Bezeichnung der PR als "corporate conscience", als Gewissen der Unternehmung (vgl. dazu S. 76), läßt leicht den Eindruck einer sozial-ethischen Prägung entstehen.

PR wirken ohne Frage auf eine Ausübung sozialer Verantwortung durch die Unternehmung hin, weil, wie später noch zu zeigen ist, die Herbeiführung einer positiven öffentlichen Meinung ohne ein zeitgemäßes soziales Verhalten langfristig nicht möglich ist. Insofern dienen PR der Förderung des Allgemeinwohls und erfüllen auch gesellschaftliche Funktionen. Nur ist das nicht ihr eigentlicher Zweck, wie das die zweite Auffassung vermuten läßt. Vielmehr ist davon auszugehen, daß die Unternehmung, da sie PR freiwillig betreibt, diese Funktion im eigenen Interesse, d. h. in Verfolgung ihrer eigenen Ziele ausübt. Abgesehen von dem Sonderfall, daß eine Unternehmung öffentliche Interessen als ihre eigene Ziele verfolgt, ist ein gesellschaftsbezogenes Handeln seitens der Unternehmung stets als Mittel zur Förderung der Unternehmensziele aufzufassen.

Die Anerkennung der unternehmensbezogenen Zweckbestimmung der PR ist die Voraussetzung für ein betriebswirtschaftliches Verständnis der Funktion. Erst dadurch erschließt sich die grundlegende Erkenntnis, daß eine Berücksichtigung öffentlicher Belange deshalb erfolgt, weil sie im **w o h l - v e r s t a n d e n e n** Eigeninteresse der Unternehmung liegt. Im Grunde genommen handelt es sich auch hier um einen Produktionsprozeß: Öffentliches Vertrauen ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine Leistung, die durch Einsatz oder "Opfern" von Mitteln im weitesten Sinne erbracht werden muß.

Der Nutzen sozial orientierten Verhaltens für die Unternehmung läßt sich dabei aus mindestens drei Beweggründen ableiten. Zum einen kann gesellschaftsbezogenes Handeln der Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit dienen, um die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensumwelt und damit die Ausübung der betrieblichen Sachaufgaben zu fördern. Ein anderes Anliegen kann sein, durch ein gesellschaftlich gebilligtes Verhalten Formen externer, mit dem Schutz öffentlicher Interessen begründeter Interventionen, Restriktionen und Kontrollen zu vermeiden. Und schließlich kann die Unternehmung ihr ursprünglich fremde soziale Aufgaben auch des-

halb übernehmen, um zu verhindern, daß der Staat diese Aufgaben an sich zieht und durch eine ständige Ausweitung seiner Zuständigkeiten den wirtschaftlichen Spielraum der Unternehmung zu stark begrenzt.

Klarheit über den Zweckbezug der PR ist wesentlich nicht nur für das Verständnis, sondern auch für die Wirksamkeit der Funktion. Es darf nicht übersehen werden, daß PR beträchtliche Kosten verursachen und mit allen anderen betrieblichen Funktionen um die Verwendung knapper Mittel konkurrieren müssen. Wird ihr wirtschaftlicher Bezug und Beitrag nicht überzeugend nachgewiesen, so hat das zwangsläufig eine Schwächung der PR gegenüber anderen Unternehmungsfunktionen zur Folge. Die Begründung der PR durch legitime Eigeninteressen dürfte sich im übrigen auch in den Augen der Öffentlichkeit überzeugender und glaubwürdiger in die Realität der erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmung einfügen als die Vorstellung von einer selbstlosen Förderung des Allgemeinwohls.

Eine altruistische Verbrämung der PR ist also weder aus der Sicht der Unternehmung noch aus der der Öffentlichkeit sinnvoll. Es soll nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden, daß als Motiv der PR auch sozial-ethische Beweggründe wenigstens prinzipiell in Betracht kommen können, doch dürfte außer Frage stehen, daß in der Praxis unternehmerische Motive im Vordergrund stehen⁷. Dennoch wird durch den PR-Gedanken ein zeitgemäßes soziales Verhalten der Unternehmung sichergestellt, denn die Besonderheit dieses Gedankens liegt gerade darin, daß das wohlverstandene Eigeninteresse der Unternehmung die Berücksichtigung öffentlicher Interessen erfordert.

⁷ Diese Auffassung wird u. a. gestützt durch eine von Gordon zitierte Firmenbefragung.

Vgl. Gordon, Theodore J.: Future Perspectives. In: Business Leadership in Social Change. Report on a Public Affairs Conference, The Waldorf-Astoria, New York City, April 14, 1971, Conference Board Report Nr. 529, S. 12.

2. Merkmale der PR-Aufgabe

Die öffentliche Meinung weist verschiedene "Aggregatzustände" auf, und zwar von der verfestigten, nur schwer wandelbaren öffentlichen Meinung über die aktualitätsgebundene "flüssige" öffentliche Meinung bis hin zur rasch veränderlichen, sehr reaktionsfähigen Form der "luftförmigen" öffentlichen Meinung⁸. Entsprechend diesen grundsätzlichen Gegebenheiten muß die Einwirkung auf die öffentliche Meinung durch PR prinzipiell ein prophylaktisches, permanentes und auf weite Sicht angelegtes Bemühen sein.

Die Prophylaxe bietet die bei weitem besten Erfolgsaussichten, um die in die Verfestigung absinkenden Grundeinstellungen der öffentlichen Meinung von vornherein positiv zu strukturieren, zudem vermag sie über den Aufbau einer positiven Grundstimmung Krisen und Störungen im Bereich der "flüssigen" und "luftförmigen" öffentlichen Meinung abzufangen oder doch beträchtlich zu mindern. PR müssen weiterhin ein permanenter Vorgang sein, da die öffentliche Meinung nie zur Ruhe kommt und ständig "gepflegt" werden muß. Und sie müssen schließlich auf weite Sicht konzipiert werden, damit in der Beschäftigung mit den "flüssig" und "luftförmig" reagierenden Elementen der öffentlichen Meinung nicht die große Linie aus den Augen verloren wird, die für die Bildung der sich verfestigenden, persistierenden Grundmuster maßgeblich zu sein hat.

Im einzelnen lassen sich generelle oder spezifische, lang- oder kurzfristige sowie sanierende oder präventive PR-Aufgaben unterscheiden. Dem Charakter der PR entsprechend muß der Schwerpunkt jedoch auf generellen, langfristigen und präventiven Maßnahmen liegen: PR richten sich vornehmlich auf die Unternehmung als Ganzes, verfolgen also von der Tendenz her eine unternehmensweite Aufgabe; sie sind grundsätzlich als ein langfristiger Prozeß aufzufassen, da sich eine positive Einstellung der Öffentlichkeit nur in größeren Zeiträumen verwirklichen läßt; und sie tragen primär präventive Züge, weil die Korrektur einer einmal entstandenen negati-

⁸ Vgl. Golomb, E.: a.a.O., Sp. 761.

ven Meinung wesentlich schwieriger und aufwendiger ist als die kontinuierliche Verstärkung einer positiven öffentlichen Meinung. Planung und ständige Überwachung sind daher notwendige Voraussetzungen für erfolgreiche PR.

Allerdings kann die Unternehmung nicht alle Entwicklungen in ihrem Verhältnis zur Öffentlichkeit detailliert voraussehen, so daß es durchaus erforderlich sein kann, spezifische, kurzfristige oder sanierende Ziele anzusteuern. Am schwierigsten und aufwendigsten ist zweifellos die Korrektur einer bereits eingetretenen negativen öffentlichen Meinung⁹, so daß die Qualität der PR-Arbeit nicht zuletzt daran zu messen ist, inwieweit es gelingt, derartige Situationen zu vermeiden. Dagegen sind kurzfristige und spezifische Maßnahmen ein unvermeidbarer, ja notwendiger Bestandteil jeder PR-Arbeit. Sie erbringen die erforderliche Flexibilität und Aktualität der PR, wobei wegen der erforderlichen Konsistenz aller PR-Maßnahmen stets auf die Abstimmung mit der generellen und/oder langfristigen PR-Konzeption zu achten ist.

B. Funktionale Aspekte

1. Zur Entwicklung und Interpretation der PR

PR wurden eingangs definiert als eine planmäßige, an den Zielen der Unternehmung orientierte Steuerung der öffentlichen Meinung. Die Art der Gestaltung der öffentlichen Meinung hat sich allerdings im Laufe der Entwicklungsgeschichte der PR stark gewandelt. Es erscheint daher sinnvoll, einen kurzen Blick auf den entwicklungsgeschichtlichen Hintergrund zu werfen und die moderne Interpretation der PR daraus abzuleiten.

Die Anfänge der PR entwickelten sich um die Jahrhundertwende in den Vereinigten Staaten, in einer Zeit, in der die großen Konzerne wachsenden Schwierigkeiten und schärfsten Angriffen seitens der Öffentlichkeit ausgesetzt waren. Vor allem die sogenannten "muckrakers", die "Mistharken" - Autoren wie Upton Sinclair etc. - mobilisierten die öffentliche Meinung gegen die Konzerne, indem sie die Auswüchse

9 Vgl. hierzu S. 86 f.

des amerikanischen Hochkapitalismus öffentlich anprangerten. Die Reaktion der Unternehmen schildert Fabian¹⁰ wie folgt: "Die betroffenen Gesellschaften, die Eisenbahn-, Bank-, Erdöl- und Bergbaugesellschaften, mußten sich wehren, und sie taten dies, indem sie die aufgezwungene Waffe benutzten: sie kämpften um die öffentliche Meinung. 1905 richteten die Eisenbahngesellschaften ein Publicity-Büro ein. 1906 folgten ihnen die Bergbaugesellschaften. 1914 forderte John D. Rockefeller den ehemaligen Journalisten Ivy Lee auf, für ihn Public Relations zu machen und die Angriffe der "Mistharken" abzuwehren."

Bis dahin hatten die Unternehmen eine völlige Mißachtung der Öffentlichkeit an den Tag gelegt. Als typisch kann der dem Eisenbahnmagnaten Vanderbilt zugeschriebene Ausspruch gelten: "The public be damned"¹¹. Ganz allgemein stand die von den Vertretern der amerikanischen Wirtschaft verfolgte Politik unter dem Diktum "the less the public knows about our operations, the better"¹²; Geheimhaltung und Verschwiegenheit bestimmten das Verhältnis zur Öffentlichkeit. Erst die in der Konfrontation mit der Öffentlichkeit gewonnenen Erfahrungen bewirkten eine Änderung dieser Politik¹³. Aus der Erkenntnis, daß die Unternehmung die Öffentlichkeit nicht

10 Fabian, Rainer: Die Meinungsmacher. Eine heimliche Großmacht. Hamburg 1970, S. 17 f.

11 Vgl. näheres bei Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 63; Safire, William L.: The Relations Explosion. 1st printing, New York 1963, S. 59 und 62.

12 Skylar, David: A quiet revolution ... the rise of the corporate image. In: Industrial Marketing, Sept. 1967, 52. Jg., S. 65.

13 Ein illustratives Beispiel für diese Entwicklung findet sich bei Ida Tarbell, einer prominenten Vertreterin der "muckrakers". Als sie 1902 ihre "History of the Standard Oil Company" zu schreiben begann, erfuhr sie, daß das Unternehmen bereit sei, ihr ein Interview zu gewähren. Anlässlich dieses Interviews wurde sie gefragt, warum sie sich nicht von Anfang an an das Unternehmen gewandt habe. Auf ihre Bemerkung, sie hätte den Versuch für völlig sinnlos gehalten, wurde ihr erklärt: "We've changed our policy. We are giving out information". Tarbell, Ida M.: All in the Day's Work, New York 1939, S. 214.

mißachten konnte, ohne Schaden zu nehmen, entstanden in der Wirtschaft die Bereitschaft, die Öffentlichkeit zu unterrichten, und ein Bedürfnis nach Spezialisten, die mit dieser Aufgabe betraut werden konnten.

Ivy Lee war einer der ersten, der diesen Gegebenheiten Rechnung trug. Lee, häufig als Vater der PR bezeichnet¹⁴, ging davon aus, daß Publicity, deren außerordentliche Wirksamkeit er am Beispiel der "muckraker"-Kampagnen gegen die Wirtschaft erkannt hatte, auch die umgekehrte Möglichkeit boten, nämlich ihren Einsatz im Interesse der Wirtschaft¹⁵. Lees Idee war es, der negativen Publicity, die die Unternehmen erhielten, mit positiver Publicity entgegenzutreten und so die Wirtschaft in der Öffentlichkeit zu erklären und zu verteidigen¹⁶. Sein Konzept hierfür war einfach, aber für die damaligen Verhältnisse revolutionär. Es bestand darin, Presse und Öffentlichkeit prompte, akurate Informationen über Angelegenheiten von öffentlichem Interesse zugänglich zu machen¹⁷.

In dieser ersten Entwicklungsphase bestanden PR weitgehend aus Publicity und sogenannten Press Relations und hatten vor allem die Aufgabe, Angriffe abzuwehren oder zu verhüten. Im

14 Vgl. Hiebert, Ray Eldon: Courtier to the Crowd. The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations. 1st ed., Ames, Iowa 1966, S. X; Hiebert, Ray Eldon: Myths about Ivy Lee. In: Perspectives in Public Relations, Hrsg. Raymond Simon, Norman, Oklahoma 1966, S. 4; Heini, Bruno: a.a.O., S. 8.

15 Vgl. Skylar, David: a.a.O., S. 65.

16 Vgl. Kelley, Stanley (Jr.): Professional Public Relations and Political Power. John Hopkins Paperbacks edition, Baltimore 1966, S. 10.

17 Den entscheidenden Grundsatz seiner Arbeit umschrieb Lee wie folgt: "In brief, our plan is, frankly and openly, on behalf of the business concerns and public institutions, to supply to the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about".

Zitiert nach Hiebert, Ray Eldon: Courtier to the Crowd, a.a.O., S. 48.

wesentlichen trugen sie den Charakter einer Beeinflussungstechnik, waren rein kommunikativer Natur, einseitig auf die Öffentlichkeit gerichtet und vornehmlich korrektiv-defensiv eingestellt. Den entscheidenden Anstoß für die Weiterentwicklung dieser bloßen Informationstechnik zur Funktion der modernen PR gab Edward Bernays. Als erster vertrat er unmißverständlich den Standpunkt, daß eine günstige Beurteilung der Unternehmung in der Öffentlichkeit nicht allein durch Information, sondern vor allem auch durch die Haltung und das Verhalten der um Vertrauen werbenden Institution bewirkt werden muß¹⁸.

Diese Auffassung ist heute herrschende Meinung. Langfristig läßt sich das Meinungsbild eines Unternehmens immer nur in dem Maße positiv entwickeln, in dem Haltung und Leistung der Institution dies sachlich ermöglichen: Information und Verhaltensweise müssen sich entsprechen¹⁹. Daraus folgt, daß PR auch die Unternehmung selbst zu einer Verhaltensweise veranlassen müssen, die geeignet ist, in der Öffentlichkeit eine positive Meinung auszulösen. Dies wiederum bedeutet eine Beeinflussung der Unternehmung durch die Öffentlichkeit, so daß PR nicht mehr als ein einseitiger, sondern als ein wechselseitiger Prozeß aufzufassen sind.

Ein öffentlichkeitskonformes betriebliches Verhalten wie auch die zielgerichtete Kommunikation setzen ausreichende Informationen über die Öffentlichkeit der Unternehmung voraus; die Beschaffung dieser Informationen ist ebenso wie die Abstimmung des betrieblichen Verhaltens und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit zum Funktionskomplex der PR zu rechnen. Damit sind die Elemente umrissen, die in der Literatur zur Kennzeichnung moderner PR herangezogen werden:

-
- 18 Vgl. Bernays, Edward L.: Biographie einer Idee. Die hohe Schule der PR. Lebenserinnerungen von E. L. Bernays (Biography of an Idea, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Ulf Pacher). 1. Aufl., Düsseldorf und Wien 1967, S. 10 f.
- 19 In diesem Sinne auch Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar Graf: Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. 2. durchges. Aufl., Berlin, Frankfurt/M., Wien 1961, S. 22 f.

1. Erforschung der öffentlichen Meinung
2. Beratung der Unternehmensleitung im Hinblick auf die Erfordernisse der öffentlichen Meinung
3. Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

Dieses dreiteilige Funktionsschema²⁰ bildet zwar die am weitesten entwickelte Form der Funktionsbestimmung in der Literatur, soll hier aber aus zwei Gründen nicht übernommen werden: Weder beinhaltet es alle hier für wesentlich gehaltenen Bestandteile der PR, noch kommt der spezifische Prozeß- und Regelcharakter der Funktion als einer zweiseitigen, rückgekoppelten Informations- und Steuerungstätigkeit deutlich genug zum Ausdruck. Eine diesen Forderungen eher entsprechende Konzeption soll im folgenden entwickelt werden.

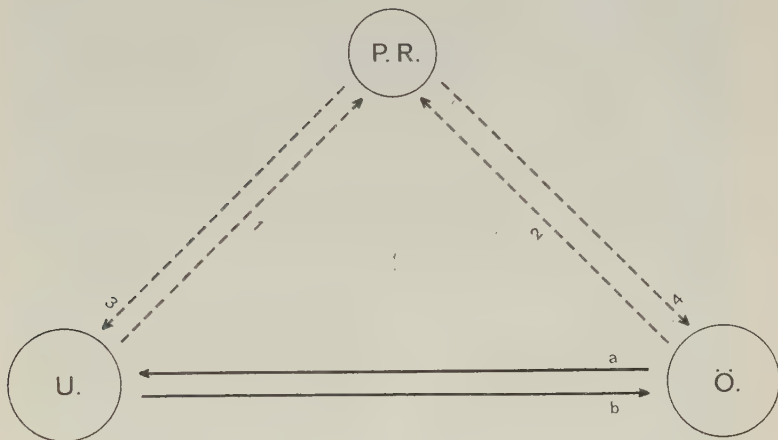
2. Modellanalyse der PR

Zum Zwecke einer methodischen Analyse der PR erweist sich die Entwicklung eines Modells im Sinne einer gedanklichen Hilfskonstruktion als sinnvoll, das als Darstellungs- und Denkmittel der besseren Durchdringung und Verdeutlichung der wesentlichen Zusammenhänge dienen soll.

Der entscheidende Ausgangspunkt ist die "Zweipoligkeit" des PR-Prozesses. PR beschäftigen sich weder allein mit der Unternehmung noch allein mit der Öffentlichkeit, sondern mit der Interaktion zwischen beiden Bereichen. Sie wurzeln somit im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen und Interessen der Öffentlichkeit einerseits und den Erfordernissen und Zielen der Unternehmung andererseits; ihr Anliegen ist die Herbeiführung eines Ausgleichs. Aus diesem Sachverhalt läßt sich das nebenstehend abgebildete Modell durch den folgenden Ge-

²⁰ Vgl. Kelly, Robert A.: "Public Relations: Its Role in Society". Vortrag vor: Philmont Volunteer Training Center, Public Relations Conference, July 10 - 15, 1968, hektographiertes Manuskript, S. 5; Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 9 f.; Derriman, James: Public Relations in Business Management, London 1964, S. 16; GfK-Sonderdienst: Image. Operativer Goodwill der Unternehmung. 2. Doppelheft, Februar 1969, S. 67 f.

Modell des Public Relations-Prozesses



U. = Unternehmung

Ö. = Öffentlichkeit

P.R. = Public Relations -
Einheit

dankengang mit den genannten Vereinfachungen ableiten:

1. PR spielen sich ab zwischen zwei Polen, nämlich zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit.
2. Unternehmung und Öffentlichkeit, die in der Realität eng miteinander verflochten sind, können zum Zwecke der Analyse als getrennte, isolierte Gebilde behandelt werden.
3. Unter PR-Aspekten erscheint es zweckmäßig, Unternehmung und Öffentlichkeit als gleichberechtigte soziale Systeme auf einer Ebene gegenüberzustellen, die Unternehmung also nicht wie z. B. in soziologischer Sicht als Subsystem des übergeordneten Systems Öffentlichkeit zu betrachten.
4. Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit lassen sich in diesem Sinne als Interaktionen zwischen gleichgeordneten sozialen Systemen sichtbar machen und darstellen.
5. PR können dann gedacht werden als ein Prozeß zur Steuerung dieser Interaktionen.
6. Zur analytischen Untersuchung und Darstellung dieses Steuerungsprozesses wird die PR-Stelle gedanklich aus der Unternehmung herausgelöst und als quasi externe Einrichtung aufgefaßt.

In diesem Modell wird die Beziehung zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit durch die Pfeile a) und b) angedeutet. Sie bringen eine wechselseitige Beziehung im Sinne eines Interaktionsgefüges zwischen zwei sozialen Systemen zum Ausdruck. Diese Beziehung soll durch PR gesteuert werden: In der Terminologie der Regeltechnik stellt sie die Regelstrecke dar.

PR im Sinne eines Steuerungs- und Regelungsprozesses werden dargestellt durch die gestrichelten Pfeile. Dabei deuten die Pfeile 1 und 2 den Vorgang der Gewinnung von Informationen aus der Öffentlichkeit (öffentlichkeitsbezogene Informationsgewinnung) und der Unternehmung (unternehmensbezogene Informationsgewinnung) an, während die mit 3 und 4 bezeichneten gegenläufigen Beziehungen die Übermittlung von Informationen an die Unternehmung (PR-Beratung) und an die Öffentlichkeit (PR-Kommunikation) beinhalten. Die Gewinnung und Verarbeitung der intern und extern gewonnenen Informationen liefert der PR-Einheit die Grundlage für die auf die Öffentlichkeit und auf die Unternehmung gerichtete Informationstätigkeit, deren Ziel die Beeinflussung der beiden Sy-

steme ist. Da PR als ein permanenter Prozeß aufzufassen sind, für den das Moment des Feedback wesentlich ist, vollziehen sich die Vorgänge der Informationsgewinnung und der Informationsausstrahlung (Beeinflussung) in einem stetigen Kreislauf, wobei die ständig wiederholte Informationsgewinnung der Überwachung und Ergebnisprüfung sowie der Anpassung an veränderte Bedingungen in der Unternehmung und/oder Öffentlichkeit dient.

Gegenüber dem oben erwähnten Funktionsschema hat diese Darstellung der PR sachlich den Vorteil, daß sie zusätzlich zu den bereits bekannten Funktionselementen eine neue, wesentliche Komponente erkennen läßt, nämlich die unternehmensbezogene Informationsgewinnung als Voraussetzung für die Abstimmung der PR auf die Ziele und Pläne der Unternehmung. Formal tritt dagegen das charakteristische Merkmal der Zweipoligkeit des PR-Prozesses klar hervor, und auch der spezifische Regelungs- und Steuerungscharakter der Funktion, das stete Abwechseln und Ineinandergreifen von Informationsgewinnung und -ausstrahlung, wird ausreichend deutlich.

C. Terminologische Aspekte

1. Der Begriff der PR

Der Begriff "Public Relations" ist äußerst umstritten. Als der aus dem Amerikanischen übernommene Terminus, der übrigens auch in seinem Ursprungsland alles andere als eindeutig ist²¹, in der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik Eingang fand, geriet der Ausdruck, unter dem sich nur wenige etwas vorstellen konnten, von Anfang an in den Sog einer "allgemeinen Begriffs- und Sprachverwirrung"²². Bald schon wurden

21 David führt aus, "daß die Theoretiker in den USA nicht weniger als rund 2000 voneinander abweichende Definitionsversuche unternommen haben, ohne sich bisher auf eine allgemeingültige Fassung einigen zu können". David, Ernst W.: Public Relations. Richtig & Falsch gesehen. Erfahrungen und Folgerungen aus der Praxis. Hannover 1972, S. 11.

22 Vgl. Nitsch, Harry: Public Relations und Werbung. In: Wirtschafts-Praxis, Juni 1969, Nr. 253, S. 2 nach eigener Zählung (nicht durchnummerierter Artikel).

PR als "deutsches Mißverständnis" bezeichnet, eine Feststellung, die der nahezu heillosen Begriffsverwirrung Rechnung trug, welche sich in der Bundesrepublik um PR ausgebreitet hatte²³. Die herrschende begriffliche Unklarheit ist mit der Zeit eher noch größer geworden und hat zu einem Zustand geführt, den Fabian²⁴ als "babylonisch" bezeichnet.

Der begriffliche Zugang wird schon dadurch erschwert, daß die wörtliche Übersetzung - öffentliche Beziehungen - wenig aussagekräftig, wenn nicht gar irreführend ist, da die Beziehungen zur Öffentlichkeit ja gerade den Gegenstand und insofern nicht den Inhalt der PR bilden. "Der schlagwortartige Ausdruck public relations kann wohl wörtlich übersetzt als öffentliche Beziehungen wiedergegeben werden, bedeutet jedoch im amerikanischen Sprachgebrauch fast ausnahmslos die *G e s t a l t u n g* dieser öffentlichen Beziehungen"²⁵.

Groß²⁶ übersetzt den Begriff 1951 mit "moderner Meinungspflege", ein Jahr später spricht Greber²⁷ von PR als der "Politik zur Pflege der öffentlichen Meinung". Meinungspflege ist jedoch kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um die Beziehungen zwischen der Unternehmung und der sie umgebenden Öffentlichkeit zu "pflegen". Folglich wird aus PR später "öffentliche Beziehungspflege"²⁸ bzw. "öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege"²⁹. Schließlich rückt der Zweck

23 Vgl. Hentze, Joachim: Public Relations und Wirtschaftlichkeit. In: Rationalisierung, 14. Jg., Nr. 8 (Aug. 1963), S. 175.

24 Vgl. Fabian, Rainer: a.a.O., S. 10.

25 Heini, Bruno: a.a.O., S. 1.

26 Vgl. Groß, Herbert: Moderne Meinungspflege, Düsseldorf 1951, S. 7 f., 11.

27 Vgl. Greber, Emil: Public Relations. Die Politik der Unternehmung zur Pflege der öffentlichen Meinung, a.a.O. (vgl. auch S. 11).

28 Vgl. Bauch, Hansjoachim: Öffentliche Beziehungspflege in Industrieunternehmungen (Public Relations), a.a.O. (vgl. auch S. 21).

29 Vgl. Löckenhoff, Helmut: Public Relations. Versuch einer Analyse der öffentlichen Meinungs- und Beziehungspflege ..., a.a.O. (vgl. auch S. 5).

dieser Bemühungen in den Mittelpunkt, nämlich das Vertrauen der Öffentlichkeit bzw. der gute Ruf der Unternehmung, und es wird von "Vertrauenswerbung"³⁰ oder "Rufwerbung"³¹ gesprochen - Formulierungen, die Grenzfragen aufgeworfen haben und nicht zuletzt für die umfangreiche Diskussion um die Abgrenzung der PR zur Absatzwerbung³² verantwortlich sind.

Als deutsche Übersetzung wird heute vor allem der von Oeckl³³ geprägte Ausdruck "Öffentlichkeitsarbeit" gebraucht. Restlos zu befriedigen vermag aber auch diese Bezeichnung nicht. Denn Öffentlichkeitsarbeit, die im Sinne von Oeckl als "Arbeit mit der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit in der Öffentlichkeit"³⁴ aufzufassen ist, repräsentiert im Grunde genommen nur die eine Seite der PR, die wesensgemäß ebenso eine Arbeit mit, für und in der Unternehmung sein müssen. Im übrigen ist zu beobachten, daß inzwischen die Bezeichnung "Public Relations" allgemein verbreitet ist und sich mehr und mehr gegenüber dem Ausdruck "Öffentlichkeitsarbeit" durchsetzt³⁵.

Wichtiger als die Übersetzung ist die inhaltliche Bestimmung des Begriffes. Im weitesten Sinne sind PR ein Sammelbegriff für alle Aktivitäten, in denen sich das Bemühen eines Unternehmens kundtut, seine Öffentlichkeitssituation günstig zu gestalten. "Public Relations ... umfassen begrifflich alle

30 Vgl. Heini, Bruno: Public Relations. Die Vertrauenswerbung der Privatunternehmung, a.a.O. (vgl. auch S. 60 f. und 63 ff.); Fitzlaff, Reimar: Absatzwerbung und Vertrauenswerbung (Public Relations), a.a.O. (vgl. auch S. 31).

31 Vgl. Ellerbeck, Werner: Public Relations. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., Band III, Hrsg. Hans Seischab und Karl Schwantag, Stuttgart 1960, Sp. 4507; Skowronnek, Karl: Werbung um öffentliches Vertrauen - Public Relations. In: Die Anzeige, 31. Jg., Heft 3, März 1955, S. 140.

32 Vgl. u. a. Hundhausen, Carl: Über einige Unterschiede zwischen Wirtschaftswerbung und Public Relations. In: Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur Betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln und Opladen 1968, S. 221 ff.; Tondeur, Edmond und Wälchli, Jean P.: Public Relations und Werbung - ein völlig unnötiger Grenzstreit. In: PR, 3. Jg., Nr. 2, Juni 1973, S. 39 ff.; Nitsch, Harry: Public Relations und Werbung, a.a.O., S.

Maßnahmen der Pflege der Beziehungen des Betriebes zur Öffentlichkeit"³⁶. Inhaltlich wird der Begriff hier so umfassend gedeutet, daß er "alle Maßnahmen ..., die irgendwie im Dienste der öffentlichen Meinungspflege stehen", umschließt³⁷, "daß er alle Überlegungen und Anstrengungen umfaßt, das gegenseitige Verstehen zwischen einem Unternehmen ... und der Öffentlichkeit planmäßig zu fördern und ein gegenseitiges Vertrauen zu schaffen und aufrechtzuerhalten"³⁸. Diese Definitionen geben eine zutreffende Vorstellung vom Sinn und Zweck der PR, sind aber für eine gezielte Analyse der betrieblichen Realität zu wenig differenziert.

Nach übereinstimmender Auffassung stehen alle Glieder der Unternehmung im Dienste der öffentlichen Meinungspflege, die Unternehmensleitung, alle Abteilungen und Mitarbeiter und schließlich die PR-Abteilung. Die Mitglieder der Unternehmung erfüllen jedoch sehr unterschiedliche Aufgaben in ihrer Funktion als PR-Träger, ohne daß die pauschale Verwendung des Begriffes deutlich macht, welcher Aufgabenträger und dementsprechend welcher spezifische Aufgabeninhalt jeweils gemeint ist. In diesem Punkt ist eine der entscheidenden Ursachen für den Mangel an begrifflicher Klarheit und systematischen Aussagen in der PR-Literatur zu sehen. Eben weil wie bei keiner anderen betrieblichen Funktion alle Mitglieder der Organisation in irgendeiner Form in der PR-Ver-

5 ff. nach eigener Zählung (nicht durchnummerierter Artikel).

- 33 Vgl. Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie". In: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 27 v. 4. Juli 1969 (23. Jg.), S. 86.
- 34 Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 36.
- 35 o. V.: Begriff "Public Relations" setzt sich durch. In: Nachrichten der Industrie- und Handelskammer Münster, 26. Jg., Nr. 12, Dez. 1971 (Ausgabe A), S. 646.
- 36 Eillerbeck, Werner: a.a.O., Sp. 4507.
- 37 Meyer, Paul: Den guten Ruf besser pflegen, a.a.O., S. 46.
- 38 Schmidt, Adalbert: Public Relations als unternehmerische Aufgabe in der Neuen und Alten Welt. Heidelberg, Berlin 1959, S. 13 f.; ähnlich umfassend definiert auch Greber, Emil: a.a.O., S. 11 f.; Dornis, Peter: a.a.O., S. 10.

antwortung stehen, ist es im Interesse der terminologischen Klarheit bzw. Operationalität des Begriffes notwendig, zwischen PR im weitesten Sinne (als Aufgabe aller Glieder der Unternehmung), im engeren Sinne (als Aufgabe der Unternehmensleitung) und im engsten Sinne (als Aufgabe einer Stabstelle) zu differenzieren.

Entsprechend dem Untersuchungsgegenstand geht es hier um die Definition der PR im engsten Sinne. Allerdings finden sich in der Literatur keine Begriffsbestimmungen, in denen explizit eine Stababteilung als Träger der Funktion fungiert; die Definitionen nennen entweder die Unternehmensleitung als Träger oder überhaupt keinen Funktionsträger. Bei den folgenden Definitionen ohne Funktionsträgerangabe läßt sich jedoch davon ausgehen, daß sie sich auf PR als Funktion einer Stababteilung beziehen oder auf diese spezifische Funktion anwendbar sind.

Verschiedene Definitionen betonen die Zielsetzung der PR. Danach sind PR "the marshalling of public opinion on behalf of an enterprise"³⁹, "the business of gaining and holding public understanding and acceptance"⁴⁰, das "bewußte, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen"⁴¹.

Während diese Definitionen die Art des Bemühens offenlassen, geben andere Begriffsbestimmungen Hinweise auf die Methode der PR. Dabei zeigt sich, daß PR in zahlreichen Definitionen primär als eine auf die Öffentlichkeit gerichtete Informationstätigkeit interpretiert werden, etwa als "die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben"⁴² oder als "die Information der Öffentlichkeit über den eigenen Betrieb

39 Tisdall, Charles, W.: public relations and total marketing In: PRQ, Vol. 9, Nr. 2 (Summer 1964), S. 31.

40 Kelly, Robert A.: "Public Relations: Its Role in Society", a.a.O., S. 1.

41 Oeckl, Albert: Public Relations Handbuch, a.a.O., S. 43.

42 Hundhausen, Carl: Werbung um öffentliches Vertrauen. Public Relations. Essen 1951, S. 53.

zu dem Zweck, das Vertrauen des Publikums zu gewinnen und zu festigen"^{43 44}. Andere Autoren heben stärker auf den Instrumentalcharakter der Informationstätigkeit im Sinne einer expliziten Beeinflussung der Öffentlichkeit zum Nutzen der Unternehmung ab. So werden PR charakterisiert als "the organized effort to communicate information and to modify attitudes and behavior on behalf of a client or a cause"⁴⁵ oder auch als "the effort to influence people, usually masses of them, into thinking or acting in a particular way about particular ... situations or things"⁴⁶. Derartige Formulierungen machen es notwendig, PR klar gegen den Begriff der Propaganda abzugrenzen. Während das Ziel der Propaganda in einer Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch die Verbreitung zweckgerichteter, ohne Rücksicht auf den objektiven Wahrheitsgehalt formulierter Informationen zu sehen ist⁴⁷, bezwecken PR demgegenüber eine wahrheitsgemäße Unterrichtung der Öffentlichkeit, eine Einflußnahme auf die öffentliche Meinung im Sinne von sachlich gerechtfertigter

43 Römer, Ruth, zitiert nach Baumann, Rosmarie: Aus der Werkstatt des "Texters" (Herbst-Seminar des MMM-Clubs). In: Moderner Markt, Nr. 11, Nov. 1972, S. 35.

44 Auch die in der Praxis anzutreffenden Definitionen stellen häufig auf die nach außen gerichtete Informationstätigkeit ab:

(1) "We define public relations at Sperry Rand as that function responsible for interpreting, articulating and disseminating information about the Corporation, its people, its products, its business philosophy and management policy" (Persönliches Schreiben von Richard R. Mau, Corporate Director of Communications, Sperry Rand Corporation);

(2) "Public Relations is the art of telling a good story well to the right people through the best media as often as necessary" (International Telephone and Telegraph Corporation: ITT Public Relations Handbook, New York, July 1971, S. 7).

45 Carlson, Robert O.: Public Relations. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 13, Hrsg. David L. Sills, New York 1968, S. 208.

46 Brown, Mary L. T.: Public Relations, the Dual Vocation. In: Current Thoughts on Public Relations. A Collection of Speeches and Articles by members of Hill and Knowlton Inc., 1st ed., Hrsg. Malcolm M. Johnson, Thomas A. Kindre, Will H. Yolen, New York 1968, S. 172.

47 Vgl. Kalusche, Bruno: 9. PR-Lehrgang, Referat v. 4. Mai 1970 in Gummersbach, Th.-Heuss-Akademie, hektographiertes Manuskript, S. 1.

Anerkennung in der Öffentlichkeit. Sie sind also an den objektiven Wahrheitsgehalt gebunden und stellen insofern im Unterschied zum meist negativ gewerteten Propagandabegriff ein legitimes Bemühen um die Zustimmung der Öffentlichkeit dar.

Daß PR nicht nur die Beeinflussung der Öffentlichkeit beinhalten, sondern parallel dazu auch eine Beeinflussung der Unternehmung zur Anpassung an die Interessenlage der Öffentlichkeit, verdeutlicht die Definition von Reck⁴⁸: Danach sind PR "the continued process of keying policies, services and actions to the best interests of those individuals and groups whose confidence and goodwill an individual or institution covets; and secondly, it is the interpretation of these policies, services and actions to assure complete understanding and appreciation".

Eine so verstandene Auslegung der PR setzt allerdings weiterhin das Bemühen voraus, sich ständig über die Interessen und die Meinung der Öffentlichkeit zu informieren. Unter Einbeziehung dieses Sachverhaltes werden PR wie folgt umschrieben: "Corporate public relations means keeping management informed of changes in the opinions of its various publics - stockholders, employees, customers, suppliers, and government. It also means counseling management as to the impact its action or lack of action will have on the opinions of these publics. Once a corporate decision has been taken, PR's job is to communicate this information in the best and most favorable manner to the company's publics".⁴⁹

Im Gegensatz zu dieser für den PR-Sektor typischen Auffassung verwendet Behrens den Begriff der Propaganda zur Bezeichnung der "Werbung für außerwirtschaftliche (politische, religiöse usw.) Zwecke" im Unterschied zur "Werbung für wirtschaftliche Zwecke (= Wirtschaftswerbung oder Reklame)". Vgl. Behrens, Karl Christian: Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung - Erscheinungsformen der Werbung. In: Handbuch der Werbung, Hrsg. K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 5.

48 Reck, Emerson W., zitiert nach Griswold, Glenn and Denny: Your Public Relations, New York 1948, S. 4.

49 o. V.: Public Relations Today. In: Business Week, July 2, 1960, Nr. 1609 (special report), S. 41.

Diese Funktionsbestimmung ist insofern als die differenziertesten Beschreibung der PR als einer Stabfunktion anzusehen, als sie die Elemente der Gewinnung öffentlichkeitsbezogener Informationen, die Beratungstätigkeit und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit zur Kennzeichnung der PR heranzieht. Allerdings läßt auch sie das vierte, bei der Untersuchung des funktionalen Aspektes als wesentlich erkannte Element, die Gewinnung unternehmensbezogener Informationen, unberücksichtigt; zudem bleiben Sinn und Aufgabe der PR mit Bezug auf das betriebliche Zielsystem offen. Deshalb wird folgende Definition vorgeschlagen, die den weiteren Ausführungen zugrunde liegt: Public Relations als Stabfunktion beinhalten das planmäßige und permanente Bemühen um öffentliches Verständnis und Vertrauen zum Zwecke der Unterstützung von Unternehmenszielen durch wahrheitsgemäße Unterrichtung der Öffentlichkeit einerseits und Beratung der Unternehmung im Hinblick auf ein öffentlichkeitskonformes Verhalten andererseits auf der Basis von umwelt- und unternehmensbezogenen Informationen.

2. Die Stellung der PR gegenüber verwandten Begriffen (Werbung, Human Relations, Publicity, Public Affairs)

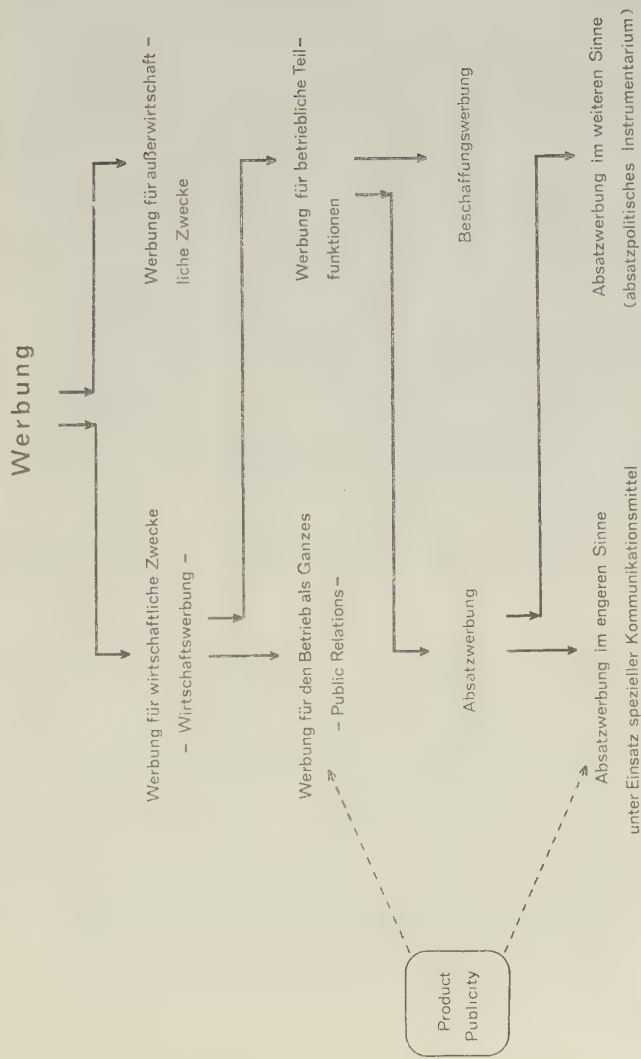
Die terminologischen Unklarheiten um PR betreffen nicht nur die inhaltliche Substanz des Begriffes, sondern auch das Verhältnis zu anderen Begriffen bzw. Funktionen. An erster Stelle ist hier das Verhältnis zur Werbung zu nennen.

Die Übersetzung als Vertrauenswerbung, die Ähnlichkeiten in den Methoden und schließlich der steigende Einsatz einer Teilfunktion der PR - der Product Publicity - als Instrument der Absatzförderung, das alles erklärt die Auffassung, daß es sich bei PR um ein "Mittel der Verkaufsförderung"⁵⁰ bzw. um die "Fortsetzung der Werbung mit anderen Mitteln"⁵¹

⁵⁰ Nitsch, Harry: Public Relations und Werbung, a.a.O., S. 2 nach eigener Zählung (nicht durchnummerierter Artikel).

⁵¹ o.V.: Public Relations: Werbung in Watte. In: Der Spiegel v. 8.7.1968 (Nr. 28, 22. Jg.), S. 33.

Stellung der Public Relations (der Unternehmung) im System der Werbung



handelt. Zweifellos bieten PR auch die Möglichkeit der Kommunikation mit den Kunden, und zweifellos erzielen sie auch einen "Sekundäreffekt zugunsten der Verkaufswerbung"⁵². Aber diese Effekte sind nicht das einzige Ziel und die Kunden nicht die einzige Zielgruppe der PR. Denn PR geht es neben den Verbrauchern um alle Gruppen, deren Vertrauen die Unternehmung benötigt⁵³.

PR sind daher mehr als eine Fortsetzung der Absatzwerbung. Dennoch können sie als eine Form des Werbens aufgefaßt werden. Sieht man mit Behrens⁵⁴ die Werbung in ihrem allgemeinsten Sinne als "eine Form der Beeinflussung im zwischenmenschlichen Bereich" und unterscheidet die Werbung für außerwirtschaftliche Zwecke von der Werbung für wirtschaftliche Zwecke, dann lassen sich die PR der Unternehmung unter den Begriff der Wirtschaftswerbung subsummieren. Die Wirtschaftswerbung untergliedert sich dann danach, ob sie sich auf den Betrieb als Ganzes oder auf einzelne Teilfunktionen richtet: Im ersten Fall handelt es sich um PR, im zweiten Fall um die Absatz- und die Beschaffungswerbung. Nur der Sonderfall der Product Publicity gehört, obwohl vom Instrumentarium und der Terminologie her Teil der PR, wesentlich zur Absatzwerbung im engeren Sinne. Die Stellung der PR im System der Werbung nach dem - zwecks Einfügung der Product Publicity vom Aufbau her etwas abgewandelten - Schema von Behrens⁵⁵ verdeutlicht die nebenstehende Abbildung.

Die Abbildung zeigt bereits wesentliche Unterschiede zwischen PR und Absatzwerbung. Mit dieser Unterscheidung hat

52 Friedrichs, Günter: Verkaufswerbung. Ihre Technik, Psychologie und Ökonomie, volkswirtschaftliche Schriften, Heft 36, Berlin 1958, S. 39.

53 Zu den Zielgruppen der PR vgl. Punkt IV. A. 2. dieser Arbeit.

54 Behrens, Karl Christian: Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung, a.a.O., S. 4.

55 Behrens, Karl Christian: Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung, a.a.O., S. 5.

sich insbesondere Nitsch⁵⁶ in sehr ausführlicher Weise befaßt. In Anlehnung an seine Ausführungen lassen sich Unterschiede in den folgenden Merkmalen feststellen:

- Aufgabenstellung: PR sollen Verständnis und Vertrauen für das Unternehmen als Ganzes in der Öffentlichkeit erzeugen; Absatzwerbung dient dem Verkauf der Produkte und Dienstleistungen.
- Adressaten: PR wenden sich an die gesamte Öffentlichkeit; Absatzwerbung wendet sich an die Käuferschicht.
- Bezugsgrößen: PR beziehen sich grundsätzlich auf die Institution Unternehmung in ihrer Totalität; Absatzwerbung bezieht sich auf die Teilfunktion des Absatzes.
- Transparenz-Funktionen: PR sollen das Unternehmen für die Öffentlichkeit transparent und sympathiefähig werden lassen; Absatzwerbung will Markttransparenz schaffen und produktbezogene Vorzüge deutlich machen.
- Kompetenzen: PR sind eine firmenpolitische Funktion der Unternehmensführung; Absatzwerbung ist eine absatzpolitische Funktion des Verkaufs.
- Wirkungsrichtung: PR wirken in zwei Richtungen, und zwar von der Öffentlichkeit in die Unternehmung und von der Unternehmung in die Öffentlichkeit; Absatzwerbung wirkt einseitig nur von der Unternehmung auf die Öffentlichkeit.
- Orientierungsgrößen: Orientierungsgröße der PR ist das gesamte sozio-ökonomische Beziehungsfeld der Unternehmung; Absatzwerbung orientiert sich am Markt und seinen Daten.

Neben der Absatzwerbung werden PR weiterhin häufig mit Publicity, Human Relations und neuerdings mit Public Affairs gleichgesetzt. Der Begriff der Publicity wird teilweise sehr weit als "publicising anything for any purpose"⁵⁷ gefaßt und deckt dann auch sämtliche Kommunikationsaktivitäten der PR ab. Häufiger wird jedoch in einem engeren Sinne darunter nur die Informationsverbreitung mithilfe der redaktionellen Berichterstattung verstanden, also die Verbreitung von Nachrichten durch die Massenmedien, die keine Einschaltgebühren verursacht. In diesem auch hier vertretenen Sinne

⁵⁶ Vgl. Nitsch, Harry: Public Relations und Werbung, a.a.O., S. 6 nach eigener Zählung (nicht durchnummerierter Artikel).

⁵⁷ Hart, Norman A.: Industrial Publicity, London 1971, S. 3; ähnlich auch Heini, Bruno: a.a.O., S. 60.

wird Publicity definiert als "information designed to advance the interests of a ... person, organization, or cause and used by mass media without charge because it is of interest to readers or listeners"⁵⁸. Publicity ist also keinesfalls ein Synonym für den wesentlich weiteren Begriff der PR. Sie ist vielmehr ein Instrument (tool) der PR⁵⁹ bzw. genau genommen ein Instrument der Kommunikationsfunktion der PR.

Das Verhältnis der PR zu den Human Relations, eines Begriffes, der die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen zum Gegenstand hat, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Einerseits werden Human Relations als der "höhere, der übergeordnete Begriff"⁶⁰, und zwar nach Grupe⁶¹ als die "zwischenmenschlichen Beziehungen überhaupt und insgesamt verstanden, soweit sie mit den Unternehmungen in Verbindung stehen". Andererseits wird der Begriff mitunter eingegrenzt auf den "internen, innerbetrieblichen Aufgabenbereich" im Sinne einer Abgrenzung zum sogenannten "externen Bereich der Public Relations"⁶². Diese Verknüpfung der Human Relations mit den PR erscheint wenig zweckmäßig. Sie belastet die PR-Terminologie mit einem äußerst vielschichtigen, sehr unklaren Begriff, ohne im Grunde genommen weiter zu führen. Denn zur Kennzeichnung der PR-Aufgabe im Bereich der Mitarbeiter - die Amerikaner sprechen meist von "employee relations" oder "employee communication" - bedarf es keines neuen, noch dazu so wenig präzisen Begriffes; die in der

58 Frey, Albert Wesley (Hrsg.): Marketing Handbook. 2nd ed., New York 1965, Section 19, S. 1.

59 Vgl. u. a. Harlow, Rex F. and Black, Marvin M.: Practical Public Relations, New York 1947, S. 384; Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 15; Lesly, Philip (Hrsg.): Public Relations Handbook, 2nd. ed., Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 861.

60 Meyer-Mark, H.: Public Relations. In: Wirtschaftliche Betriebsführung - die deutsche Unternehmernaufgabe. 7. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft in Verbindung mit dem Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e.V., Berlin 1954, S. 177.

61 Grupe, Hans: a.a.O., S. 8.

62 Vgl. Kalusche, Bruno: Kleines ABC der Public Relations, a.a.O., S. 5.

Literatur übliche Formulierung, die von den Beziehungen zu den Mitarbeitern oder den innerbetrieblichen Beziehungen spricht, ist völlig ausreichend und zutreffend.

In den Vereinigten Staaten findet seit einigen Jahren der Begriff der Public Affairs Verwendung, der auch als Synonym für Public Relations gebraucht wird, im Grunde aber wohl bereits eine Weiterentwicklung des Public Relations-Gedankens darstellt. Public Affairs, die öffentlichen Angelegenheiten, deuten schon vom Begriff her eine noch umfassendere Hinwendung der Unternehmung auf die Öffentlichkeit an als Public Relations (öffentliche Beziehungen). Es handelt sich um einen neuen und verstärkten Ausdruck des Bemühens amerikanischer Unternehmen, ihr politisches, wirtschaftliches und soziales Umfeld bewußt und weitsichtig zu gestalten⁶³. Nach der Definition des Conference Board⁶⁴ ist unter Public Affairs ein engagiertes Beschäftigtsein (concern and involvement) der Wirtschaft und anderer Institutionen mit den sozialen, ökonomischen und politischen Einflußfaktoren zu verstehen, die einzeln oder im Zusammenspiel die Randbedingungen einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung formen. Das Verhältnis zwischen Public Relations und Public Affairs ist allerdings noch nicht klar abzusehen und eine Unterscheidung schwierig. Das ergibt sich schon aus der organisatorischen Behandlung der beiden Funktionen. In einigen amerikanischen Unternehmen werden Public Relations und Public Affairs als getrennte organisatorische Einheiten mit getrennten Beziehungen zur Unternehmensspitze geführt, während in anderen Firmen die Public Affairs-Einheit Teil der Public Relations-Abteilung oder umgekehrt die Public Relations-Einheit Teil der Public Affairs-Einrichtung ist; wieder andere Unternehmen fassen schließlich die zwei Funktionen in einer Public Relations- und Public Affairs-Abteilung gleichberechtigt zusammen⁶⁵.

63 Vgl. Palmer, Bruce H.: Vorwort zu: The Role of Business in Public Affairs. Studies in Public Affairs Nr. 2, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1968, S.iii.

64 Vgl. National Industrial Conference Board (Hrsg.): The Role of Business in Public Affairs, a.a.O., S. 1.

65 Vgl. National Industrial Conference Board (Hrsg.): The Role of Business in Public Affairs, a.a.O., S. 2.

III. PR als betriebswirtschaftliche Funktion

Wenn man von der traditionellen Dreiteilung der betriebswirtschaftlichen Theorie in Produktion, Absatz und Finanzierung ausgeht, dann passen PR "in alle und zugleich in keine dieser Kategorien"¹, d. h. sie passen in alle Kategorien, weil sie für die Erfüllung der Sachaufgaben in allen drei Bereichen von Bedeutung sind, und sie passen in keine der Kategorien, weil sie eben doch eine von diesen drei Bereichen deutlich abgesetzte, das Unternehmen als Ganzes umfassende Aufgabe erfüllen müssen. Nach den Worten von Meissner ist in der Funktion der PR "neben Produktion, Absatz und Finanzierung der vergessene, oder richtiger wohl der verdrängte 4. Bereich der Unternehmensprozesse"² zu sehen, der sich heute jedoch immer mehr als wesentliche Aufgabe erweist. Die soziologische und ökonomische Position der Unternehmung wird zunehmend abhängig von dem Ausmaß ihrer Integration als Gemeinwesen in ihre Umwelt und von ihrer Bereitschaft zu einer umfassenden Unterrichtung der Öffentlichkeit³. Die Einsicht in diese Abhängigkeit führt zu einer Betrachtungsweise, die die Unternehmung nicht mehr als die ehemals "privat" verstandene und rein wirtschaftlich als Produktions- und Leistungsstätte determinierte Institution sieht, sondern als ein Glied der Gesellschaft, deren Konsens durch aktives, planvolles Bemühen sichergestellt werden muß. Der daraus erwachsende Aufgabenkreis bildet das Feld der PR als einer betriebswirtschaftlichen Aufgabe.

¹ Meissner, Hans Günther: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik. In: Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur Betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln und Opladen 1968, S. 358.

² Meissner, Hans Günther: a.a.O., S. 358.

³ Vgl. Kalusche, Bruno: Gesellschaftspolitische Aufgaben und Ziele der PR im Unternehmen. In: Public Relations Report v. 23. Febr. 1972 (9. Jg., Nr. 325), S. 7.

A. PR als Instrument der Unternehmensführung

Die Notwendigkeit der PR im Rahmen der modernen Unternehmensführung läßt sich unter zwei verschiedenen Aspekten deuten: aus der Sicht der Transaktionen des Unternehmens mit seinen Märkten und aus der Sicht der Beziehungen der Institution zu ihrer Umwelt im weitesten Sinne. Im ersten Fall entspricht PR dem Erfordernis, dem Unternehmen durch sein Meinungsbild eine Abhebung von der Konkurrenz und von daher eine gewisse Alleinstellung zu verschaffen. Im Verhältnis zu anderen Organisationen, mit denen das Unternehmen um Kapital, Mitarbeiter, Nachfrage etc. konkurrieren muß, drückt sich eine positive Einstellung der Öffentlichkeit in einer starken Wettbewerbsstellung aus; mit dem Unternehmen verbinden sich Präferenzen, die die Ausübung seiner Sachaufgaben erleichtern.

Im zweiten Fall lassen sich PR auf die wachsende Bedeutung der Probleme zurückführen, die sich aus der Stellung der Unternehmung in einem gesellschaftlichen Bezugsrahmen ergeben. Die Großunternehmen stehen heute unter dem Zwang zur gesellschaftlichen Legitimation⁴: Die Öffentlichkeit verlangt immer nachdrücklicher, daß sie die Übereinstimmung ihrer Tätigkeit mit dem allgemeinen Wohl nachweisen. Mehr und mehr Angelegenheiten dieser Unternehmen sind zu Angelegenheiten mit einem Bezug zum öffentlichen Interesse geworden. Es ist damit zu rechnen, daß Verhaltensweisen und Wesenszüge der Unternehmung, die von der Öffentlichkeit als gesellschaftsschädlich, unerwünscht oder inadäquat ausgelegt werden, in wachsendem Maße die Gefahr von Interventionen und Korrekturen von außen nach sich ziehen und somit die Autonomie und Flexibilität der Unternehmung bedrohen.

In dieser Situation wird das aktive Bemühen um eine positive

⁴ Vgl. Zemlin, Hans Günther: Unternehmer-PR: "Unternehmer sein heißt, eine Dienstleistungsfunktion innerhalb der Gesellschaft ausüben". Interview in: Wirtschaftswoche v. 21. Jan. 1972 (26. Jg., Nr. 3), S. 17; Blass, Rezio, Jäggi, Emil-E. und Tondeur, Edmund: PR-Mann als Informations-Mittler. In: Der Journalist, 21. Jg., Nr. 10 (Okt. 1971), S. 34.

Einstellung der Öffentlichkeit zum Unternehmen zu einer existentiellen Notwendigkeit. Durch PR sucht das Unternehmen Wege zur Integration und Übereinstimmung mit der Öffentlichkeit. Aus dieser Sicht lassen sich PR als eine Form gesellschaftlichen Managements auffassen, von dessen Erfolg in nicht geringem Maße der Erfolg des wirtschaftlichen Managements bestimmt wird.

1. Ziel und Rahmen der PR

a) Die Zielsetzung der PR

Unmittelbares Ziel aller PR-Maßnahmen ist die Beeinflussung der öffentlichen Meinung⁵, also die Herbeiführung eines Meinungserfolges in der Öffentlichkeit. Der Meinungserfolg ist aber nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel für die Erreichung der Unternehmensziele, also den Unternehmenserfolg, anzusehen. Eine positive öffentliche Meinung, so drückt es Dornis⁶ aus, soll sich "letztlich zu positiven Verhaltensäußerungen der Öffentlichkeit verdichten", und zwar positiv im Sinne einer Förderung der unternehmerischen Zielrealisation. PR sind also unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten: in bezug auf die Unternehmensziele und in bezug auf die öffentliche Meinung.

In dem Bemühen, die Beziehungen zwischen beiden Zielansätzen zu verdeutlichen, unterscheidet Heini⁷ zwischen dem Zweck und dem Ziel der PR: "Der Zweck der public relations ist das öffentliche Vertrauen in den Werber, das vorgefaßte Ziel jedoch ist wirtschaftlicher Art: Erfolg, Bestand, Autonomie". Diese Unterscheidung ist in der Formulierung nicht sehr glücklich. Um die Mittel-Zweck-Beziehung der beiden Ziele zu erfassen, erscheint es zweckmäßiger, zwischen primären und instrumentellen PR-Zielen zu unterscheiden. Pri-

5 Vgl. u. a. Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 10; Wright, Theon and Evans, Henry S.: Public Relations and the Line Manager. Hrsg. American Management Association, New York 1964, S. 14; Scheerer, Harald: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit im modernen Handelsbetrieb. In: Der Marktforscher, 15. Jg., Nr. 1 (Febr. 1971), S. 2.

6 Dornis, Peter: a.a.O., S. 13.

7 Heini, Bruno: a.a.O., S. 61.

märe PR-Ziele knüpfen dabei unmittelbar an den Unternehmenszielen an und sollen über das instrumentelle Ziel, den Meinungserfolg, erreicht werden.

aa) Der Unternehmungserfolg

Will man PR an den Unternehmenszielen orientieren, so stellt sich zunächst die Frage nach dem Inhalt dieser Ziele. Im allgemeinen wird heute der Standpunkt vertreten, daß die Zielsetzung der Unternehmung nicht nur eine, sondern eine Vielzahl möglicher Zielgrößen beinhalten kann. Neben dem Streben nach Gewinn, Umsatz, Wirtschaftlichkeit können Sicherheit, Prestige, Macht, ethische und soziale und eine Vielfalt anderer Bestrebungen Ziele der Unternehmung darstellen⁸. Insofern scheint es nicht zweckmäßig, wenn für den PR-Zusammenhang "als oberstes und allgemeinstes Ziel der Unternehmungspolitik die Gewinnmaximierung" angenommen wird⁹ und PR einseitig als "profit tool", als ein Mittel der Gewinnerzielung¹⁰, festgelegt werden.

Sowohl das Zielsystem der Unternehmung als auch die Rolle der PR in ihm sollten in einem allgemeineren Sinne erfaßt und weiter ausgelegt werden. Dabei erweist sich der Ansatz von Fitzlaff¹¹ als sinnvoll, wonach die Sicherung und Erhaltung der Betriebswirtschaft als Ziel der Unternehmung im allgemeinsten Sinne aufgefaßt und dieses Bestreben auch

8 Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. In: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 1, Hrsg. Edmund Heinen, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 59 ff.

9 Slesina, Horst: Unternehmungsplanung und Öffentlichkeitsarbeit. In: Erster Public Relations-Lehrgang für Fortgeschrittene, 6.-10. Juli 1964 in Wiesbaden, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e. V., Nr. 4 der DPRG-Schriftenreihe, S. 10.

10 Vgl. Skinner, George Dickson: Public Relations is a Profit Tool. In: PRJ, Vol. 13, Nr. 4 (April 1957), S. 13; vgl. zu dieser Auffassung auch National Electric Manufacturers Association (Hrsg.): NEMA Guide to Public Relations, printed at NEMA U.S.A., o.J., S. 5; Miller, Robert W.: Corporate Policies and Public Attitudes. Research Report Nr. 1: The American University, Washington, D.C. 1965, S. 18 f.

11 Vgl. Fitzlaff, Reimar: a.a.O., S. 69.

als Bezugsgrundlage der PR gesehen wird. Ähnlich geht Wiedemann¹² davon aus, daß die Ziele der Unternehmung letztlich immer in dem grundlegenden Bemühen münden, den inneren Zusammenhalt und die stete Fortentwicklung zu fördern, und daß jede Art der PR diesem Ziel dient. Hier wird deutlich, daß PR nicht nur ein Mittel der Gewinnerzielung, sondern darüber hinaus als ein Instrument einer im allgemeinsten Sinne verstandenen Existenzhaltung und Zukunftssicherung aufzufassen sind. Darunter fällt auch das Bemühen um die Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse, die die Voraussetzungen für den Bestand und das Gedeihen erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmen bilden¹³ und für die Erhaltung ihrer Autonomie wesentlich sind.

PR fördern die Erreichung der Unternehmensziele dadurch, daß sie hemmende, restriktive Maßnahmen der Öffentlichkeit verhindern helfen - hier ist insbesondere an staatliche und gesetzgeberische Maßnahmen zu denken - bzw. günstige Voraussetzungen für die Ausübung der Geschäftstätigkeit schaffen. Dabei haben PR zwei verschiedene Funktionen. Die Schaffung einer Atmosphäre öffentlichen Vertrauens durch PR bewirkt zunächst einen gleichsam unspezifischen, die Unternehmung in ihrer Gesamtheit fördernden Effekt. Die Schaffung und Stärkung einer Vertrauensbasis in der Öffentlichkeit verbessert die Grundlagen der gesamten geschäftlichen Tätigkeit. Denn öffentliches Vertrauen ist als tragendes Fundament des geschäftlichen Erfolges und der wirtschaftlichen Kontinuität¹⁴ anzusehen. Zugleich haben PR-Maßnahmen zur Vertrauensbildung den Effekt einer Art Versicherung gegen

12 Vgl. Wiedemann, Erich: Vertrauenswerbung braucht Kontinuität. In: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 40 v. 6. Okt. 1967 (21. Jg.), S. 34.

13 In diesem Sinne auch Greber, Emil: a.a.O., S. 25; Dorris, Peter: a.a.O., S. 18; Fitzlaff, Reimar: a.a.O., S. 70.

14 Vgl. Freise, Eberhard B.: 13 Leitsätze für richtige Public Relations. In: Manager Magazin, Aug. 1973, Nr. 8, S. 82; Henderer, Frederic Rhodes: a.a.O., S. 94; Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar Graf: a.a.O., S. 23.

unbekannte Risiken, indem sie eine Reserve an Verständnis und Goodwill für Zeiten aufbauen, in denen das Unternehmen auf Probleme in der Öffentlichkeit stößt - beispielsweise bei Katastrophen, Arbeitskonflikten, Auseinandersetzungen mit der Regierung oder Standortgemeinden, Aktionärs- und Konsumentenkritik etc. - und sein Wohlergehen von dem Ausmaß des Vertrauens abhängt, das ihm die Öffentlichkeit entgegenzubringen bereit ist¹⁵. PR helfen also die Unternehmung ganz allgemein gegen Unwägbarkeiten aus der öffentlichen Sphäre abzuschirmen oder erleichtern doch ihre Bewältigung ganz wesentlich. Sie lassen den Betriebsprozeß in seiner Gesamtheit somit reibungsloser und sicherer werden.

Von diesem auf das Unternehmen als Ganzes gerichteten Effekt sind die Auswirkungen der PR auf die Durchführung einzelner Sachaufgaben zu unterscheiden: "Eine positive Einstellung der Öffentlichkeit zum Betrieb erleichtert die Ausübung wesentlicher Funktionen des Betriebes, wie Einkauf von Stoffen und Material, Beschaffung von Arbeitskräften, Aufnahme von Fremdkapital, Heranziehung zusätzlichen Eigenkapitals, Absatz der Produkte"¹⁶. Damit dienen PR auch der gezielten Unterstützung von betrieblichen Funktionen und Maßnahmen, deren erfolgreiche Durchführung von der Kooperationsbereitschaft der Öffentlichkeit abhängt.

Grundsätzlich läßt sich die primäre Zielsetzung der PR aus allen Unternehmensbereichen und -funktionen ableiten, für die die Einstellung der Öffentlichkeit ganz generell oder zumindest zeitweise von Bedeutung ist. Sieht man die obersten unternehmenspolitischen Ziele als die Spitze einer Zielpyramide an, die sich immer weiter in Unter- und Teilziele aufzweigt, so können prinzipiell alle solchermaßen entstehenden Unternehmensziele zu PR-Zielen werden, immer unter der Voraussetzung, daß die Einstellung der Öffentlichkeit von

15 In diesem Sinne auch Kronhuber, Hans: a.a.O., S. 117 f.; Cochran, Betty and Thompson, G. Clark: A Look at the Company's Public Relations Program. In: The Conference Board Record, Vol. 1, Nr. 8 (Aug. 1964), S. 10.

16 Ellerbeck, Werner: a.a.O., Sp. 4509.

Einfluß auf ihre Verwirklichung ist. Damit weisen PR, zumindest theoretisch, ein sehr breites Spektrum möglicher Zielformen auf, das sich von dem Streben um positive Bedingungen im Bereich der zahlreichen Märkte bis hin zur Vermeidung restriktiver Tendenzen im gesellschaftlichen Raum erstrecken kann.

In der Praxis kann die aus dem unternehmerischen Zielsystem abgeleitete Zielsetzung der PR einen unternehmensweiten oder einen mehr partiellen, auf bestimmte Schwerpunkte zugeschnittenen Charakter aufweisen. Wie umfassend der Beitrag der PR zur Verwirklichung der Unternehmensziele eingeschätzt werden kann, illustriert die Zielformulierung der Standard Oil Company:

General Objectives

- "1 - To make and hold friends for Standard Oil.
- 2 - To gain public support of conditions under which our business can continue to be privately managed, fully competitive, and financially sound.
- 3 - C o n v e r s e l y , to counteract or dissipate unfriendly and unfavorable public opinion.

Specific Objectives

To encourage public opinion and attitudes favorable for -

- 1 - Sales of our products.
- 2 - Acquiring needed properties, equipment, supplies and assistance.
- 3 - Raising capital when needed to finance growth and modernization.
- 4 - Recruiting well qualified and competent employees.
- 5 - Earning a profit on operations and paying good wages and good dividends.
- 6 - Retaining our traditional freedom of opportunity, ownership, management, research, and operations generally." (17)

Gegenüber dieser unternehmensweiten Fassung auch in den spezifischen Zielen spiegelt sich im Ansatz von Volks-

17 Watson, III, John H.: Public Relations in Industry. Studies in Business Policy, Nr. 80, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1956, S. 7.

wagen eine Schwerpunktkonzeption und eine partielle PR-Zielvorgabe wider:

"Ziel einer systematischen PR-Arbeit ... ist die auf längere Sicht angelegte Pflege und Verbesserung des VW-Images in der deutschen und internationalen Öffentlichkeit als Voraussetzung für ein Meinungsumfeld, in dem die VW-Produkte auf eine wohlwollende Beurteilung sowohl durch die Träger der öffentlichen Meinung als auch durch das Käuferpublikum selbst treffen." (18)

Die primär verkaufspolitisch orientierte Zielsetzung bei Volkswagen erklärt sich vor allem aus der mit der Ölkrise einsetzenden schwierigen Absatzlage der Fahrzeughersteller, zum Teil allerdings auch aus der Tatsache, daß es für die eigentliche Absatzwerbung immer schwerer wird, die Produkte der Automobilindustrie ausreichend voneinander abzuheben¹⁹. Die dominierende, im Absatzbereich des Unternehmens auftretende Problematik bestimmt auch die Zielsetzung der PR bei Volkswagen. Hier zeigt sich, daß PR sich wie jede andere betriebliche Funktion an den praktischen Erfordernissen des Unternehmens auszurichten haben und ihre Schwerpunkte dort bilden müssen, wo ihr Einsatz am dringlichsten und ihr Beitrag am höchsten eingeschätzt wird. Sinngemäß erfolgt das Bemühen um das Vertrauen der Öffentlichkeit bei Volkswagen primär mit dem Ziel, das Unternehmen als die hinter den Volkswagen-Produkten stehende Institution als vertrauenswürdig und sympathiefähig im Bewußtsein der Öffentlichkeit zu verankern, um so vor allem die Absatzfunktion zu unterstützen, die heute sehr wesentlich von dem Firmenimage²⁰ beeinflusst wird.

18 Strömel, Hans: Leben mit VW (Mehr als Autos). Konzept für die PR-Arbeit des VW-Konzerns. Unveröffentlichtes Manuskript, S. 1 f.

19 Die Erzeugnisse der Automobilhersteller ähneln sich in Leistung, Aussehen, Ausstattung und sogar in der Gesamtkonzeption immer mehr, wobei diese Entwicklung durch die uniformierenden Auflagen des Gesetzgebers in bezug auf Technik und Ausstattung noch beschleunigt wird, so daß die Automobile der verschiedenen Produzenten für das Käuferpublikum in immer stärkerem Maße austauschbar werden.

Vgl. Strömel, Hans: a.a.O., S. 4.

20 Vgl. dazu S. 148 ff.

In ähnlicher Weise können PR nicht nur auf den Absatzsektor konzentriert werden, sondern auf jeden Bereich, der aufgrund der besonderen Situation des Unternehmens einer ganz spezifischen Unterstützung im Öffentlichkeitsfeld bedarf (Standortbeziehungen, Personalbereich, Finanzsektor etc.). Unter normalen Umständen werden jedoch PR infolge der unternehmensweiten Bedeutung der öffentlichen Meinung auch zu einer unternehmensweiten Zielsetzung wie z.B bei Standard Oil tendieren.

bb) Der Meinungserfolg

Die Meinung der Öffentlichkeit ist Grundlage bestimmter Verhaltensweisen gegenüber der Unternehmung; je nachdem, wie diese Meinung beschaffen ist, wird die Unternehmung in ihrem sachlichen Anliegen entweder gefördert oder gehemmt²¹. Mit der Beeinflussung der öffentlichen Meinung versuchen PR steuernd auf das Verhalten gegenüber der Unternehmung einzuwirken.

PR knüpfen hierbei an der Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung an: Das Individuum trifft seine Entscheidungen gegenüber einem Meinungsgegenstand (hier der Unternehmung) nicht danach, "wie dieser i s t", sondern danach, wie es glaubt, daß er wäre"²². Entsprechend bildet das Image²³ - das Vorstellungsbild - den eigentlichen Beeinflussungsgegenstand der PR, wobei allerdings der instrumentale Charakter des Image zu betonen ist. Die Unternehmung ist nicht lediglich an einem bestimmten Image interessiert - an einem

21 In diesem Sinne auch Malaisé, Gerhart E. von: a.a.O., S. 552. Ähnlich Schackne, Stewart: Major Industry. In: Handbook of Public Relations, Hrsg. Howard Stephenson, New York, Toronto, London 1960, S. 410.

22 Spiegel, Bernt: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell. Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen, Band 6, Hrsg. Robert Heiß, Bern und Stuttgart 1961, S. 29; vgl. dazu auch Berth, Rolf: Wähler- und Verbraucher-Beeinflussung. Empirische Grundlagen und theoretische Ansätze, Stuttgart 1963, S. 29.

23 Unter Image ist "das Vorstellungsbild, das sich als eine Summe von Meinungen, Vorurteilen, Erfahrungen oder Erwartungen bei einzelnen oder Gruppen oder der Öffentlichkeit" über ein Unternehmen entwickelt, zu verstehen (Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 347).

guten Ruf, Goodwill oder Vertrauen, wie die angestrebte Vorstellung der Öffentlichkeit über das Unternehmen auch bezeichnet wird -, sondern an bestimmten Verhaltensweisen der Öffentlichkeit, die sie über die Gestaltung ihres Image herbeizuführen hofft.

Hinsichtlich dieser Beziehung zwischen Image und Verhalten wird in der PR-Literatur im allgemeinen von der stillschweigenden Annahme ausgegangen, daß eine günstige Einstellung, Vertrauen, Achtung etc. in der Öffentlichkeit "fast automatisch entsprechende Verhaltensweisen auslösen"²⁴, ohne daß dieser Zusammenhang näher erläutert oder erklärt wird. Lediglich Slesina bemüht sich um ein Erklärungsmodell²⁵. Danach ist die Beziehung zwischen dem Meinungsgegenstand (Unternehmung) und dem Individuum in Form eines Matrizenverhältnisses und das Verhalten des einzelnen gegenüber der Unternehmung als das Resultat des Zusammenspiels zwischen einer Bedürfnismatrix und einer Imagepatrix aufzufassen: "Der Mensch selbst verfügt über eine gewisse Motivationsstruktur, über eine Bedürfnismatrix, die er mit dem Image als der ihm angebotenen Bedürfnismatrix vergleicht. Ist der matrizenhafte Ineinandergriff eng genug, dann ist die betreffende Person 'Anhänger', ist er weniger gut, dann ist sie 'Indifferent' bzw. 'Ablehner' in bezug auf ... die betreffende Unternehmung."²⁶

Legt man dieses Modell²⁷ zugrunde, dann muß das Bestreben der PR dahin gehen, durch die Gestaltung und Verbreitung eines mit der Bedürfnismatrix der ins Auge gefaßten Zielgrup-

24 GfK-Sonderdienst: Image, a.a.O., S. 44.

Zu den Ergebnissen von Imagestudien, die einen direkten Zusammenhang zwischen Image und Verhalten gegenüber dem Unternehmen nachweisen, vgl. Galli, Anthony: Corporate Advertising: More than just a nice warm Feeling all over. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 11 (Nov. 1971), S. 76; Wood, Kenneth P.: Understanding fifty million customers. In: PRQ, Vol. 12, Nr. 3 (Fall 1967, special issue), S. 22.

25 Hierbei handelt es sich deutlich erkennbar um das Modell von Spiegel (vgl. Spiegel, Bernt: a.a.O., insbes. S. 51), das Slesina lediglich auf den PR-Zusammenhang überträgt.

26 Slesina, Horst: a.a.O., S. 10.

27 Daneben besteht die Möglichkeit, auf die "Bedürfnismatrix" verändernd einzuwirken.

pen übereinstimmenden Firmenimages so auf die Öffentlichkeit Einfluß zu nehmen, daß im Interesse der unternehmerischen Zielrealisation ein möglichst hoher Grad an Kooperationsbereitschaft und ein möglichst niedriges Maß an Indifferenz und Konfrontation erreicht und gehalten wird.

Die Literatur umschreibt diese Zielsetzung der PR durch eine Vielfalt unterschiedlicher Wendungen. Typische Formulierungen kennzeichnen das Ziel als das Bemühen um ein positives Meinungsklima²⁸, das Verständnis und Vertrauen der Öffentlichkeit²⁹, Goodwill³⁰, einen guten Ruf³¹ oder ein positives Firmenimage³². Alle Wendungen bringen übereinstimmend das Bestreben zum Ausdruck, der Unternehmung eine Anerkennung ihres Wesens und Wirkens zu verschaffen, um eine positive Einstellung der Öffentlichkeit und ein entsprechendes Verhalten sicherzustellen.

Dieses Bestreben drückt sich auch mehr oder weniger differenziert in den Zielformulierungen der Praxis aus, soweit sie das PR-Ziel ganz oder überwiegend in die Form eines Meinungserfolges kleiden:

- Pepsi-Cola: "The goal of public relations, wherever applied, is the creation and maintenance of a favorable climate of opinion" (33).
- Marathon Oil: "It is the objective of the Company to achieve and continually enhance public understanding and support for the Company and the petroleum industry" (34).

28 Vgl. Steinberg, Charles S.: The Mass Communicators. Public Relations, Public Opinion, and Mass Media, New York 1958, S. 201; Canfield, Bertrand R.: a.a.O., S. 1.

29 Vgl. Ruf, Franz: a.a.O., S. 9; David, Ernst W.: a.a.O., S. 26; Kalusche, Bruno: 9. PR-Lehrgang, a.a.O., S. 2.

30 Vgl. Henderer, F. Rhodes: a.a.O., S. 20; Moll, Edwin A.: Sell Yourself Big, Chicago, Ill. 1966, S. 45; Jeffkins, Frank: Public Relations in World Marketing, London 1966, S. 4.

31 Vgl. o.V.: Die Praktik der Public Relations. In: Kriterion, 5. Jg., Nr. 28 (April/Mai 1963), S. 23; Ellerbeck, Werner: a.a.O., Sp. 4507; Lesly, Philip: Public Relations as a Sales Force. In: PRJ, Vol. 4, Nr. 3 (March 1948), S. 35.

32 Vgl. Dornis, Peter: a.a.O., S. 13; Meissner, Hans Günther: a.a.O., S. 363; Müller, Hanno: Public Relations. In: Handbuch der Werbung, Hrsg. Karl Christian Behrens, Wiesbaden 1970, S. 970.

33 Pepsi-Cola Company: Public Relations Manual, New York 1966, Section I, S. 1.

34 Marathon Oil Company: Public Relations Guidebook, a.a.O., Section 3, Part B, S. 2.

Union Carbide: "The overall objective of the Corporation's public relations program is to enhance the reputation of Union Carbide as a progressive, unified, well-managed, worldwide organization operating in the public interest" (35).

b) Die PR-Policy

In amerikanischen Unternehmen wird die grundlegende PR-Zielsetzung häufig durch eine sogenannte PR-Policy ergänzt. Sie verkörpert die Rahmenrichtlinien, die den Weg zur Erreichung der PR-Zielsetzung spezifizieren. So legt das nebenstehend abgebildete Beispiel, das "Policy Statement" der Marathon Oil Company³⁶, die anzusprechenden Zielgruppen fest, präzisiert und begründet die Informationspflicht gegenüber der Belegschaft, betont die Notwendigkeit der Berücksichtigung öffentlicher Interessen in den Beziehungen zu den Standortgemeinden etc. Zum Teil wird die PR-Policy noch weiter verfeinert durch Richtlinien für bestimmte Teilöffentlichkeiten, wie etwa in dem zweiten der nebenstehend wiedergegebenen Beispiele, der Public Relations Policy von Union Carbide³⁷.

Die Bestimmung der PR-Policy ist, wie Canfield³⁸ betont, Sache der Unternehmensleitung. In der Praxis erfolgt die Formulierung der PR-Policy gewöhnlich in Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung, PR-Spezialisten und anderen, von der Sache her betroffenen Fachkräften, wobei in den meisten Fällen die Policy von dem PR-Leiter vorgeschlagen wird³⁹.

35 Zitat entnommen aus den Arbeitsunterlagen der PR-Abteilung von Union Carbide, die dem Verfasser anlässlich eines persönlichen Informationsgespräches in New York zugänglich gemacht wurden. (Public Relations Department -- Summary of Objectives and Activities, S. 2).

36 Marathon Oil Company: Public Relations Guidebook, a.a.O., Section 3, Part B, S. 2.

37 Corporate Policy and Practice Statement/Public Relations Policy von Union Carbide v. 29.3.1966, das dem Verfasser anlässlich eines persönlichen Informationsgespräches in New York zugänglich gemacht wurde.

38 Vgl. Canfield, Bertrand: a.a.O., S. 9.

39 Vgl. Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 5.

B. OBJECTIVE

It is the objective of the Company to achieve and continually enhance public understanding and support for the Company and the petroleum industry.

Policy Statement To achieve its public relations objective, the Company:

1. Takes the initiative in keeping the following publics informed about Company operations, policies, activities, and beliefs, being guided in such communications by the public interest, applicable regulations and requirements, and the Company's own best interest:
 - a. General public.
 - b. Shareholders.
 - c. Customers.
 - d. Employees, dealers, jobbers, distributors, royalty owners, suppliers and other industry associates.
 - e. Business and financial groups.
 - f. News media.
 - g. Educators.
 - h. Government officials.
2. Provides employees with the same information given to the public so that they will be better able to fulfill their responsibility in representing the Company to the public.
3. Seeks to determine areas of public interest in every Company relationship with any community where it operates; is cognizant of the public interest in all decisions affecting the community.
4. Develops and maintains favorable relations with all segments of the community, including government agencies and officials, in those areas where the Company has operations.
5. Encourages employees, through their own active participation, to aid in the Company's support of worthwhile community projects and civic affairs.
6. Develops and maintains favorable relations with opinion-leader segments of the public at the national and international level, as well as in areas of Company operations.
7. Welcomes and encourages public response and comment to its policies, activities, products, and services.
8. Keeps alert to problems or circumstances that threaten its goodwill, and initiates or participates in efforts to correct misinformation or unfavorable opinion about the Company or the industry.



CORPORATE POLICY AND PRACTICE STATEMENT

PAGE: 1 OF 3

SUBJECT: PUBLIC RELATIONS POLICY

The Public Relations Policy of the Corporation is designed to establish public recognition of the character and capabilities of Union Carbide Corporation and thereby to gain public support for its undertakings. To this end the Corporation will pursue a positive program of public relations designed to present Union Carbide as a responsible, well-managed, world-wide Corporation serving the public interest. The program will seek to use the most effective media for communicating appropriate information to the Corporation's many publics, including its customers, stockholders, employees, the financial community, suppliers, educators and other thought leaders, government officials, legislative bodies and the industrial and business communities at local, national and international levels.

CUSTOMERS AND SUPPLIERS - The Corporation's customers are the most influential group of its various publics in determining the growth and profitability of the Corporation. To insure this growth, customers must regard the Corporation as the source of the highest quality products, backed by the broadest technology, and fairly priced. We shall seek to be, and be recognized as, a highly reliable supplier offering marketing and technical services preferably superior and at least equal to those of our best competitor.

Our suppliers represent numerous diverse companies essential to the well-being of the Corporation whose good will and continued support we shall seek by fair, honest and creative buying. We shall attempt to carry on all of our activities, including sales, marketing, advertising, purchasing and production, so as to create and maintain among customers and suppliers the highest reputation as a well-managed and highly successful organization.

STOCKHOLDERS AND FINANCIAL COMMUNITY - It is recognized that the shareholders and the financial community as a whole play an important role in evaluating the market value of our stock. It is the Corporation's policy to provide sufficient information to this segment of its public, to insure a fair evaluation of our present and future economic performance.

New products and technological innovation are important factors in judging the prospects for future growth in earnings. Accordingly, we shall make a special effort to inform our stockholders and the investing public in general of developments which are expected to contribute significantly to future earnings and which are at a stage where they should be disclosed to the public.



CORPORATE POLICY AND PRACTICE STATEMENT

PAGE: 2 OF 3

SUBJECT: PUBLIC RELATIONS POLICY

The responsibility for stockholder relations is delegated to the Secretary's Department.

It will be the responsibility of the Financial Organization to maintain the best possible relations with the financial community.

EMPLOYEES - The Corporation's employees determine the character of the Corporation. Their understanding, loyalty, dedication and commitment to Corporate objectives and policies are vital to its success. It is the policy of the Corporation to keep its employees advised as fully as possible as to its plans, objectives and policies, and to involve them actively in the formation and implementation of such programs.

(R) Special and specific responsibilities for employee relations rest with the Employee Relations Department and the Employee Plans Administration Department. However, full cooperation of divisional and departmental managers at all levels is needed to maintain and improve communications with employees about Corporate affairs.

GOVERNMENT OFFICIALS AND LEGISLATIVE BODIES - It is an objective of the Corporation to develop, maintain and exhibit a significant concern for the social, economic and political forces which shape the environment in which we operate. This applies to our relations with employees, business and trade associations, private institutions and government.

All appropriate means will be employed to encourage employee participation in public and civic activities.

The responsibility for the coordination of corporate and divisional activity is assigned to the Public Affairs Committee. More specific details regarding objectives in this area are given in Corporate Policy and Practice Statement "Public Affairs".

GENERAL PUBLIC - The Corporation presents itself to the general public, including those groups already mentioned, largely through its Corporate or institutional advertisements, divisional advertising, press releases, booklets, exhibits, motion pictures and other means of communication. These activities should be designed to support and strengthen all other publicity, public relations and marketing efforts. To gain the fullest recognition with the press we shall develop the best possible relationship with writers and editors of all the pertinent media. Through them,



CORPORATE POLICY AND PRACTICE STATEMENT

PAGE: 3 OF

SUBJECT: PUBLIC RELATIONS POLICY

we shall encourage the publication of feature articles and news stories which will inform the public about Corporate activities in order to create a climate of favorable opinion.

We shall make special efforts to inform educators, the clergy and civic leaders about the programs and policies of the Corporation and obtain recognition as a unified, well-managed, world-wide Corporation operating in the public interest.

The Corporate advertising will be closely coordinated with and support the divisional marketing efforts.

The primary responsibility for the Corporate program will rest with the Public Relations Department. Full and complete consultation will be maintained by the department with divisional and departmental groups having program and planning responsibility. The department will provide support, technical advice and assistance to other departments as required.

In order fully to implement these programs and to meet our Corporate public relations objective, it is essential that we develop and maintain open and supportive communications between all divisional and departmental groups and individuals with responsibility in this area.

The advertising and public relations agencies which we engage to help develop and carry out our programs should be of the highest capability available to us. It is our intent to concentrate our advertising effort - divisional and corporate - with a few excellent agencies rather than dilute it by hiring many.

The programs to achieve these broad objectives are to be made a part of the yearly business plans of each division and department.

Further policy statements and procedures are included in Sections "M" and "C" of the Policy and Practice Statements and should be referred to in establishing the total Public Relations policy of the Corporation.

Die PR-Policy setzt Richtlinien, die für das Unternehmen als Ganzes gelten, also nicht nur für die PR-Abteilung, sondern für alle Stellen des Hauses. Diese Regelung entspringt der Erkenntnis, daß alle Mitglieder der Unternehmung Träger der PR im weitesten Sinne sind und die allgemeinen Grundsätze für die Erreichung der PR-Zielsetzung beachten müssen. Der PR-Abteilung erwachsen in diesem Zusammenhang funktionale Kontrollaufgaben, da sie im Auftrag der Unternehmensleitung die Einhaltung der PR-Policy zu überwachen hat.

2. PR als Mittel der Bildung von Vertrauenskapital

Voraussetzung für den zweckmäßigen Einsatz der PR im Rahmen der Unternehmensführung ist ein adäquates Verständnis der Funktion als Bestandteil des Betriebsprozesses. In der Konkurrenz um die begrenzten Mittel der Unternehmung sind PR gegenüber anderen Funktionen bereits insofern benachteiligt, als ihre Wirkungen nur langfristig erkennbar und auch dann nicht exakt quantifizierbar und zurechenbar sind. Hinzu kommt, daß der PR-Ansatz erst relativ spät und auch noch keineswegs vollständig in die deutsche Betriebswirtschaftslehre aufgenommen worden ist, so daß die Einordnung der PR in den betrieblichen Funktionszusammenhang häufig - schon von der Terminologie her - Schwierigkeiten bereitet.

Angesichts der Bedeutung, die die öffentliche Meinung für die Unternehmung und die Verwirklichung seiner Sachaufgaben besitzt, kann öffentliches Vertrauen als ein Wirtschaftsgut immaterieller Art aufgefaßt werden, als ein Wirtschaftsgut, das als Vertrauenskapital bezeichnet werden soll, um so zumindestens in Analogieform eine wirtschaftlich-monetäre Betrachtungsweise zu ermöglichen.

Ein psychisches Beziehungsverhältnis zwischen Personengruppen und einem Meinungsgegenstand, das von der Gewißheit geprägt wird, "daß der Meinungsgegenstand die Bedürfnis- und Interessenstruktur des Menschen weder direkt noch indirekt gefährdet, sondern diese beachtet oder ihr dienlich

ist, wird als Vertrauen bezeichnet."⁴⁰ Andernfalls kommt es zu Beziehungsverhältnissen, die im Fall der angenommenen Gewißheit, daß das mutmaßliche Verhalten des Meinungsgegenstandes negativ auf die Interessen des Individuums wirkt, durch Furcht und im Fall der Ungewißheit über das mutmaßliche Verhalten durch Mißtrauen gekennzeichnet werden⁴¹.

Das Vertrauenskapital der Unternehmung ist ein Wirtschaftsgut, das in dem Sinne eine produktive Funktion ausübt, als es in der Öffentlichkeit eine Bereitschaft erzeugt und sichert, der Institution im weitesten Sinne das zu gewähren, worauf sie im Interesse ihrer Bestandserhaltung und Funktionserfüllung angewiesen ist. Die Vermehrung oder Verminderung von Vertrauenskapital stärkt oder schwächt die Kooperationsbereitschaft der Öffentlichkeit und damit die Erfolgsaussichten der Unternehmung.

Sandig⁴² und Breyer⁴³ ordnen die positive Beurteilung der Unternehmung in der Öffentlichkeit unter dem Begriff des Rufes in das System der Produktionsfaktoren ein. Danach ist der Ruf ein "Produktionsfaktor eigener Art"⁴⁴, was bedeutet, daß der Ruf einerseits ebenso wie die klassischen Produktionsfaktoren unentbehrlich und notwendig ist und andererseits nicht einen physischen Faktor repräsentiert, sondern die Aussage Dritter über Wesen und Wirken der Unternehmung bekundet⁴⁵. Damit ist die Stellung und Bedeutung des Vertrauenskapitals (oder wie immer das positive Urteil der Öffentlichkeit über die Unternehmung im einzelnen bezeichnet werden mag (Ruf, Goodwill etc.)) im System der Produktionsfaktoren umschrieben. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich

40 Breyer, Peter Otto: a.a.O., S. 79 f.

41 Vgl. Breyer, Peter Otto: a.a.O., S. 80.

42 Vgl. Sandig, Curt: Der Ruf der Unternehmung. Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung. Veröffentlichungen der Wirtschaftshochschule Mannheim, Reihe 2: Reden, Heft 8, Stuttgart 1962, S. 3, 21.

43 Vgl. Breyer, Peter Otto: a.a.O., S. 161 f.

44 Sandig, Curt: a.a.O., S. 3.

45 Vgl. Breyer, Peter Otto: a.a.O., S. 162.

gleichzeitig die Stellung und Bedeutung der PR als Mittel der Vertrauensbildung im Rahmen der Unternehmensführung.

Wenn Vertrauenskapital als ein eigenständiger Produktionsfaktor aufgefaßt und davon ausgegangen wird, daß öffentliches Vertrauen der Überzeugung entspringt, daß die Unternehmung die Bedürfnis- und Interessenstruktur der Menschen "weder direkt noch indirekt gefährdet, sondern diese beachtet und ihr dienlich ist", dann läßt sich insbesondere auch der Effekt deutlich machen und in den wirtschaftlichen Zusammenhang integrieren, den eine Berücksichtigung oder Außerachtlassung öffentlicher Interessen hat. Wegen der besonderen Natur dieses immateriellen Wirtschaftsgutes verlangt die Pflege des Vertrauenskapitals eine ständige Rücksichtnahme auf öffentliche Interessen, denn Vertrauen führt zu Erwartungen der Öffentlichkeit in bezug auf die zukünftigen Verhaltensweisen der Unternehmung. Es verpflichtet und muß durch ständige Leistungen gerechtfertigt und gefestigt werden.

Unter diesem Aspekt nehmen Aufwendungen, die die Unternehmung zur Erfüllung öffentlicher Interessen macht, den Charakter einer langfristigen, auf die Erhaltung der Organisation als Ganzes gerichteten *I n v e s t i t i o n* an, die sich in einer Stärkung des Vertrauenskapitals und damit in einer verbesserten Stellung der Institution in der Öffentlichkeit manifestiert. Umgekehrt lassen sich betriebliche Entscheidungen, die das Eigeninteresse der Unternehmung unter bewußter Mißachtung oder sogar auf Kosten von wesentlichen Interessen der Öffentlichkeit durchzusetzen versuchen, als eine *L i q u i d a t i o n* von Vertrauenskapital auffassen.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie der materielle Nutzen solcher Maßnahmen, der durch eine Auflösung von Vertrauenskapital erkaufte wird, zu beurteilen ist. Es handelt sich dabei um einen Vorgang, der mit der Transformation und Rückführung von langfristig angelegtem Kapital in kurzfristige liquide Mittel verglichen werden kann, ein Vorgang also, der rein bilanztechnisch keinen

Einfluß auf das Betriebsergebnis hat, da es sich nur um eine Verschiebung in Aktivpositionen handelt. Da das Vertrauenskapital in der Bilanz aber nicht ausgewiesen wird, steht der Erhöhung der liquiden Mittel keine entsprechende Verminderung in einer Position des langfristigen Vermögens gegenüber, so daß solche Maßnahmen rein optisch das kurzfristige Betriebsergebnis durchaus erhöhen können. Unter den hier gemachten Voraussetzungen erbringt jedoch eine solche Maßnahme keinen echten Betriebsgewinn, vielmehr ist sie im besten Falle erfolgsneutral, oft aber sogar ein echtes Verlustgeschäft. Die Auflösung von Vertrauenskapital ist als eine Schwächung der Unternehmung als Ganzes aufzufassen, die meist in gar keinem Verhältnis zu dem dadurch erzielten Ertrag steht. Wenn man sich zudem vor Augen hält, daß Vertrauenskapital zwar kurzfristig liquidiert, aber nur langfristig aufgebaut werden kann, dann wird deutlich, daß eine Transformation von Vertrauenskapital in liquide Mittel immer eine negative Beeinflussung der Zukunftsaussichten des Unternehmens nach sich zieht. Denn, so läßt sich in Übereinstimmung mit Henderer⁴⁶ feststellen, die Mißbilligung der Öffentlichkeit ist für die großen Unternehmen außergewöhnlich kostspielig und gefährlich, nicht nur, weil sie sich direkt auf die Absatz- und Gewinnchancen auswirkt, sondern weil sie sich auch darin ausdrücken kann, welche Entscheidungen die Öffentlichkeit an der Wahlurne auf lokaler oder nationaler Ebene trifft.

Für die Unternehmensführung ergibt sich aus alledem der Schluß, daß die rein materielle Betrachtung des Wirtschaftens ergänzt werden muß durch die Rücksichtnahme auf die Erhaltung und Mehrung eines immateriellen Wertes, der in Form von Vertrauenskapital eine erfolgswirksame, ja existenzbestimmende Funktion ausübt.

PR haben in diesem Zusammenhang vor allem die Aufgabe, darauf hinzuwirken, daß in der Unternehmung eine Geschäfts-

46 Vgl. Henderer, F. Rhodes: a.a.O., S. 22.

politik verfolgt wird, die die Realisierung betriebswirtschaftlicher Ziele mit der gesellschaftlichen Verantwortung in Übereinstimmung bringt.

Es ist von entscheidender Bedeutung, daß in der Auseinandersetzung zwischen den für die Pflege des Vertrauenskapitals verantwortlichen PR und anderen Unternehmensfunktionen ein adäquater Ausgleich erzielt wird. Insbesondere stellt sich die Aufgabe, Mitglieder des Unternehmens zu bremsen, die im Interesse eines persönlichen Erfolgsnachweises und/oder aus einer falsch verstandenen Auslegung des wohlverstandenen Eigeninteresses der Unternehmung betriebliche Maßnahmen verfolgen, die zwar eine scheinbare Erhöhung des Betriebserfolges bewirken, aber letztlich darauf hinauslaufen, das Vertrauenskapital im Bereich der Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Standortgemeinden etc. oder der Öffentlichkeit schlechthin zu liquidieren.

Die Unternehmensleitung ist nicht nur für die Erwirtschaftung gegenwärtiger Gewinne verantwortlich, sondern auch für die Erhaltung der Voraussetzungen, die künftige Erträge möglich machen. Daher ist eine weitsichtig konzipierte Auslegung des unternehmerischen Ertragsdenkens eine Notwendigkeit. In einer solchen Konzeption muß das Vertrauenskapital eine Schlüsselposition einnehmen, denn es ist ein ausschlaggebender Faktor auf dem Weg des Unternehmens in die Zukunft.

Exkurs: Die Sozialbilanz

Die Bedeutung und der Umfang der Leistungen, die nicht über den Markt erbracht werden und sich nicht im Betriebsergebnis niederschlagen, gleichwohl aber für die Existenz der Unternehmung wesentlich sind, wachsen ständig. Es ist nach Auffassung von Schmidt⁴⁷ geradezu ein Merkmal der Zeit, "daß die Bereiche ständig an Gewicht und Umfang zunehmen, die vom Unternehmer finanzielle Mittel verlangen, ohne daß

47 Vgl. Schmidt, E.: Rentieren sich Public Relations? In: Industriekurier v. 31. März 1966, 19. Jg., Nr. 49), S. 22.

sie in die Rentabilitätsrechnung einbezogen werden können. Das gilt besonders für den gesamten Sektor der freiwilligen Sozialleistungen"; denn die Aufwendungen, "die für diese Zwecke abgezweigt werden, scheiden praktisch aus der Rentabilitätsrechnung aus und sind Abstriche am Gewinn". Nach der hier vertretenen Auffassung schlagen sich diese aus der Notwendigkeit eines zeitgemäßen sozialen Verhaltens resultierenden Aufwendungen für gesellschaftliche Zwecke in einer Mehrung des Vertrauenskapitals nieder.

Da die Beiträge der Unternehmung auf sozialem Gebiet nicht aktiviert werden können und nicht Bestandteil der üblichen Rechnungslegung sind, andererseits jedoch in ihrer Bedeutung für den modernen Wirtschaftsprozess und von ihren Kosten her ständig steigen, stellt sich die Frage, ob diese Leistungen nicht zum Gegenstand einer gesonderten Rechnungslegung gemacht werden sollten. Eine solche Regelung liegt zunächst im Interesse der Unternehmung, die durch eine adäquate Erfüllung sozialer Aufgaben und die systematische Darstellung dieser Vorgänge als eines festen Bestandteils des Geschäftsberichtes oder einer sozialen Rechnungslegung ihre gesellschaftliche Stellung festigt und damit eine wesentliche Voraussetzung für ihre Existenz und ihren Erfolg verwirklicht. Sie liegt aber auch im Interesse der Öffentlichkeit, die sich ein besseres und vollständigeres Bild von der modernen Unternehmung als einem sozio-ökonomischen Gebilde machen und in einem systematischen Überblick erkennen kann, welcher Teil des Unternehmensgewinns auf welche Art zur Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben verwendet wird.

Rockefeller⁴⁸ vertritt die Auffassung, daß der wachsende Druck auf die großen Unternehmen im Hinblick auf eine größere soziale Verantwortung dazu führen wird, daß die Unternehmen eines Tages eine "soziale Betriebsprüfung" veröffentlichen müssen. Er weist darauf hin, daß die Unternehmen der

48 Vgl. Rockefeller, David: A "Social Audit". In: The New York Times, May 1, 1972, Vol. CXXI, Nr. 41, 736, S. 33.

Kritik der Öffentlichkeit (insbesondere zu starke Gewinnorientierung auf Kosten des Dienstes an der Allgemeinheit, unkontrollierte Behandlung von Müll und Abwässern, überhaupt eine von den Unternehmen bewirkte Verminderung der Lebensqualität in den Standortgemeinden) konsequent durch bessere Leistungen und wirksame Kommunikation begegnen müssen.

In der Wirtschaft sind die Zeichen der Zeit erkannt worden. Neue Begriffe wie "social audit", Sozialbilanz, soziale Rechnungslegung kennzeichnen ein Bemühen, durch ein neuartiges Informations- und Rechnungsinstrument die Gesellschaftsbezogenheit der Unternehmung in den Griff zu bekommen und darzustellen. Bei dem "social audit", der Sozialbilanz, geht es darum, "ein soziales Inventar aller Aktivitäten aufzustellen und in Kommentaren zu erklären, wie es dazu kam"⁴⁹. Feldman berichtet, daß amerikanische Großunternehmen (u. a. AT&T, IBM, Union Carbide, Goodyear) Pläne ausgearbeitet haben, "die die Basis bilden für eine Soll-und-Haben-Bilanz über die Beiträge, die auf sozialem Gebiet geleistet werden und geleistet werden sollen"⁵⁰, und daß bereits Unternehmensberatungsfirmen bestehen, die bei der Aufstellung der Sozialbilanz helfen⁵¹. Auch in deutschen Unternehmen wird diesem Problem zunehmende Aufmerksamkeit geschenkt. In den Jahresabschlüssen wird neben dem Bericht über das ökonomische Betriebsergebnis in zusätzlichen Verlautbarungen über die gesellschaftlichen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit berichtet; "gesellschaftliche Nutzenrechnungen" werden aufgemacht, die in leicht faßlicher Form den Nutzen, den die gesellschaftlichen Gruppen (Aktionäre, Mitarbeiter, Lieferanten etc.) aus dem Unternehmen gezogen haben, ersichtlich machen, und eine Reihe von Unternehmen befaßt sich mit der Entwicklung von Sozialbilanzen⁵².

49 Feldman, Maurice: The Corporate Social Audit - ein neues PR-Instrument. In: PR, 3. Jg., Nr. 2 (Juni 1973), S. 10.

50 Feldman, Maurice: The Corporate Social Audit - ein neues PR-Instrument, a.a.O., S. 10.

51 Vgl. Feldman, Maurice: The Corporate Social Audit - ein neues PR-Instrument, a.a.O., S. 11.

52 Vgl. Plessner, Ernst H.: Flucht nach vorn. In: Wirtschaftswoche v. 18. April 1975, 29. Jg., Nr. 17, S. 47 f.

Für die Planung und Durchführung des "social audit" ist die PR-Abteilung von entscheidender Bedeutung, obwohl auch die Tätigkeit aller anderen Betriebsabteilungen eng mit dieser Aufgabe zusammenhängt⁵³. Für PR ist die Einführung eines "social audit" in zweifacher Hinsicht von Vorteil. Zum einen ist zu vermuten, daß sich die Sozialbilanz zu einem sehr wesentlichen PR-Instrument zur Information der Öffentlichkeit entwickeln wird. Zum anderen verpflichtet die Aufstellung einer Sozialbilanz, in der sich die im öffentlichen Interesse erbrachten Leistungen mit dem Ziel der Bildung von Vertrauenskapital niederschlagen, die Unternehmensleitung stärker als bisher zur bewußten Berücksichtigung eines Wirtschaftsgutes, das derselben Aufmerksamkeit und Pflege wie jeder andere Aktivposten bedarf. Mit der Sozialbilanz wird die Gesellschaftsbezogenheit der Unternehmung institutionalisiert, das Öffentlichkeitsbewußtsein der Unternehmensleitung als ein Verhaltensprinzip dokumentiert und damit die Stellung und Bedeutung der PR gegenüber den anderen Unternehmensfunktionen gefestigt.

3. Der Einsatz der PR als Gestaltungsinstrument

Die Unternehmung und ihr gesellschaftliches Umfeld stellen interagierende Größen dar. In den Beziehungen zwischen beiden Bereichen kommt es unaufhörlich zu Veränderungen, auf die die Unternehmung kreativ reagieren muß, wenn es nicht zu Störungen in ihrem Verhältnis zur Öffentlichkeit und damit zu einer Behinderung ihrer Funktion kommen soll. PR greifen diese Aufgabe auf und versuchen, durch unternehmensbezogene und umweltbezogene Informationsgewinnungs- und Beeinflussungsprozesse zu ihrer Lösung beizutragen.

Die umwelt- und unternehmensbezogene Informationsgewinnung durch PR liefert ein Bild der Beziehungen zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit, und zwar nicht nur über den Zu-

53 Vgl. Feldman, Maurice: The Corporate Social Audit - ein neues PR-Instrument, a.a.O., S. 11.

stand der Beziehungen, sondern auch über die Interessenlage der beiden Beziehungspartner. Damit werden PR in den Stand gesetzt, durch planvolle Gestaltung auf diese Beziehungen zielgerichtet einzuwirken. Die Gestaltungsmaßnahmen müssen ebenso wie die Informationsgewinnung grundsätzlich an jedem der beiden Pole dieser Beziehungen ansetzen, also stets sowohl eine umweltgerichtete als auch eine unternehmensgerichtete Beeinflussung verfolgen. Diese Zweipoligkeit des Steuerungsprozesses ist das wesensnotwendige Merkmal der PR. Denn PR sind als ein Bemühen um die Herbeiführung eines Interessenausgleichs zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit zu verstehen⁵⁴, und zum Kennzeichen des Interessenausgleichs gehört die Gegenseitigkeit der Anpassung.

Zur Durchführung dieser Anpassung wirken PR auf die Unternehmung im Rahmen einer internen Beratungstätigkeit und auf die Öffentlichkeit durch eine zweckorientierte Kommunikation ein. Beide Vorgänge leisten einen jeweils spezifischen Beitrag im Rahmen der Unternehmensführung. Als unternehmensbezogene Beeinflussung wirken PR auf den Willensbildungsprozeß innerhalb der Unternehmung, indem sie Entscheidungswissen über die öffentlichen Konsequenzen des betrieblichen Handelns an die Unternehmensleitung herantragen. Als umweltgerichtete Beeinflussung dienen sie dem Prozeß der Willensdurchsetzung in der Öffentlichkeit, indem sie auf die Öffentlichkeit im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele einwirken.

Als unternehmensgerichtete Beeinflussung greifen PR überall dort beratend ein, wo von betrieblichen Maßnahmen eine Wirkung auf die Öffentlichkeit zu erwarten ist, und versuchen, öffentlichkeitskonforme Verhaltensweisen der Unternehmung

54 Vgl. u. a. Bernays, Edward L.: What every Business Executive should know about Public Relations. In: Perspectives in Public Relations (Hrsg. Raymond Simon), a.a.O., S. 187; Nitsch, Harry: Grundlagen der Public Relations. In: Der Marktforscher, 10. Jg., Nr. 4 (Juni 1966), S. 107; Hundhausen, Carl: Public Relations, Organisation der. In: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1378; Hundhausen, Carl: Public Relations. Eine Analyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg., Nr. 2 (Febr. 1966), S. 92; David, Ernst W.: a.a.O., S. 14.

sicherzustellen. In dieser Form wirken sie als eine zusätzliche Bedingung bei der Auswahl der Handlungsalternativen; einschränkend wirken sie immer da, wo der zu erwartende Nutzen aus der Durchführung oder Unterlassung betrieblicher Maßnahmen mit einer Verschlechterung des Meinungsklimas bezahlt wird. Die öffentliche Meinung spielt nach einer empirischen Untersuchung von Miller⁵⁵ heute eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung über die Unternehmenspolitik. Der PR-Effekt einer Entscheidung ist allerdings nur eine von vielen Erwägungen, die den Entschluß für diese Entscheidung mitbestimmt. Über seine Bedeutung für den jeweiligen Fall wird in der Konfrontation mit anderen Faktoren der Geschäftspolitik entschieden. Der PR-Effekt ist zwar nicht immer als ein ausschlaggebender Faktor anzusehen⁵⁶, im Interesse der richtigen Entscheidungsfindung muß er jedoch vertreten und erwogen worden sein. In vielen Fällen wird die Durchführung und der Erfolg der Entscheidung bereits durch die sorgfältige Einkalkulierung und Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die Öffentlichkeit verbessert werden.

Die umweltgerichtete Beeinflussung hat demgegenüber die Funktion, die Durchführung getroffener Entscheidungen in der Öffentlichkeit zu unterstützen und ganz generell die Zielrealisation der Unternehmung gegen Unsicherheiten und Behinderungen aus dem gesellschaftlichen Raum abzusichern. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf den bereits erwähnten Sachverhalt zu verweisen, daß eine positive öffentliche Meinung, in der sich gleichsam eine "Reserve" an Verständnis und Goodwill manifestiert⁵⁷, die Funktion eines Bollwerkes übernimmt, das die Unternehmung gegen Störelemente von außen abzuschirmen hilft oder ihre Bewältigung erleichtert. Diese Bollwerkfunktion ist von wesentlicher Bedeutung. Sie ist das eigentliche Testkriterium für das öffentliche Vertrauen: Da das Tempo der Veränderungen so groß ist, daß häufig zu wenig Zeit und Gelegen-

55 Vgl. Miller, Robert W.: a.a.O., S. 5.

56 Vgl. S. 81 f.

57 Vgl. S. 46 f.

heit besteht, um jeder sich ergebenden Situation in angemessener Weise gegenüberzutreten zu können, muß die Unternehmung sich nicht selten auf ihren Ruf für Integrität verlassen können und von ihrem über längere Zeiträume angesammelten Guthaben an öffentlichem Vertrauen zehren⁵⁸.

Der Einsatz der umweltgerichteten und unternehmensgerichteten Beeinflussung stehen in einem engen Zusammenhang, der sich daraus ergibt, daß die objektive Beschaffenheit der betrieblichen Wirklichkeit und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit über diese Wirklichkeit eine Einheit bilden müssen, wenn die Unternehmung auf die Dauer glaubwürdig sein will. Allerdings ist zu beachten, daß das eigentliche Ziel der PR in der Beeinflussung der Öffentlichkeit liegt, und daß die unternehmensgerichtete Beeinflussung durch Beratung - die jene Voraussetzungen in der Unternehmung selbst schaffen muß, die die Grundlage für die Entwicklung einer positiven öffentlichen Meinung darstellen - ein Mittel ist, das letztlich im Dienste dieser Zielsetzung steht. Insofern läßt sich die PR-Beratung auch als indirekte Methode zur Beeinflussung der Öffentlichkeit auffassen, im Unterschied zur PR-Kommunikation, die eine direkte Beeinflussung darstellt.

Die notwendige Entsprechung zwischen den Gegebenheiten des faktischen Verhaltens der Unternehmung und den spezifischen Erfordernissen der um den Aufbau von öffentlichem Verständnis bemühten PR-Kommunikation kann nicht nur durch die PR-Beratung, sondern in gewissem Umfang auch durch die Verabschiedung einer PR-Policy erreicht oder doch erleichtert werden. Die PR-Policy⁵⁹ sichert die einheitliche Beachtung von Richtlinien durch alle Stellen des Hauses, die für die Erreichung der PR-Zielsetzung wesentlich sind. Dadurch wird nicht nur eine gewisse Koordination bei der Durchführung aller für diesen Zusammenhang wesentlichen

58 In diesem Sinne auch Ducas, John J.: Corporate Citizenship. In: Handbook of Public Relations (Hrsg. Howard Stephenson), a.a.O., S. 387.

59 Vgl. S. 53 f.

Sachaufgaben unter dem Öffentlichkeitsaspekt sichergestellt, sondern auch der PR-Funktion die Durchsetzung berechtigter Belange gegenüber anderen Funktionen erleichtert.

B. Die Komponenten der PR

Die Interpretation der PR als betriebswirtschaftlicher Aufgabe ergibt sich aus dem anhand des PR-Modells entwickelten Funktionsschema. Im folgenden geht es um die nähere Untersuchung der einzelnen Komponenten, die die Funktion bilden. In der Realität bedingen sich die einzelnen Funktionselemente als voneinander abhängige Teilbereiche; aus analytischen Gründen ist jedoch eine gedankliche Trennung und isolierte Behandlung zweckmäßig.

1. Die Informationsgewinnung

Wie bei jeder gestaltenden Tätigkeit bilden auch im Rahmen des PR-Prozesses Informationen über den bestehenden und den antizipierten bzw. angestrebten Zustand die Grundlage der Gestaltung. Entsprechend den beiden Beziehungspolen muß sich die Informationsgewinnung sowohl auf die Öffentlichkeit als auch auf die Unternehmung erstrecken, zudem setzt bereits die Beeinflussung auch nur eines Poles beide Arten der Informationsgewinnung voraus.

a) Die umweltbezogene Informationsgewinnung

aa) Die Aufgabe

Bei der Beschaffung der umweltgerichteten Informationen geht es darum, ein Bild der für die Unternehmung relevanten Bereiche der öffentlichen Meinung zu gewinnen. Die Kenntnis der öffentlichen Meinung ist Voraussetzung für die zielgerichtete Beeinflussung sowohl der Umwelt als auch der Unternehmung. Es ist notwendig zu wissen, wie die Umwelt die Unternehmung sieht, von welchen Erwartungen sie ausgeht und wie demzufolge die betrieblichen Verhaltensweisen (unternehmensgerichtete Beeinflussung) und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit (umweltgerichtete Beeinflussung)

zu gestalten sind.

Die Gewinnung der umweltgerichteten Informationen kann sich nicht auf die Erfassung der bereits vorhandenen Vorstellungen über die Unternehmung beschränken, sondern muß sich auch auf die rechtzeitige Erschließung derjenigen Entwicklungen richten, die sich verändernd auf die Beziehungen zwischen der Unternehmung und Öffentlichkeit auswirken können. PR müssen im wesentlichen als ein langfristiger, vorausschauender und vorbeugender Vorgang angelegt sein, wenn sie erfolgreich sein sollen. Die Gewinnung der umweltbezogenen Informationen kann deshalb nicht nur daran ausgerichtet sein, den Zustand der öffentlichen Meinung und dessen Ursachen festzustellen, sie muß auch die Öffentlichkeit ständig auf Veränderungsprozesse, auf soziale und politische Strömungen und Unterströmungen hin abtasten, um potentielle Probleme und Risiken zu antizipieren, bevor sie sich in Form einer Krise manifestieren und der Unternehmung keine Zeit mehr lassen, kreativ zu reagieren.

Die Beschaffung umweltbezogener Informationen stellt somit ein Verfahren dar, durch das die Unternehmung sich systematisch bemüht, Kontakt mit ihrer sich wandelnden Umwelt zu halten. Es stellt die notwendigen, von der Unternehmung im Hinblick auf den Öffentlichkeitsaspekt ihres Handelns benötigten Informationen zur Verfügung.

bb) Die Durchführung

Der Durchführung der Informationsbeschaffung stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die in ihrer Unterschiedlichkeit von jeweils spezifischer Bedeutung sind. Einmal geht es um Verfahren zur Erforschung der öffentlichen Meinung, zum anderen um Methoden, bei denen von einer Beobachtung der öffentlichen Meinung gesprochen werden kann.

Die Meinungsforschung⁶⁰ arbeitet mit Repräsentativbefra-

60 Zu einer eingehenden Behandlung dieser Materie vgl. Behrens, Karl Christian: Demoskopische Marktforschung. In: Studienreihe Betrieb und Markt, Band I, Hrsg. Karl Christian Behrens, 2. überarbeitete u. erweiterte Aufl.,

gungen. Die Durchführung dieser Befragungen kann persönlich, schriftlich oder fernmündlich vorgenommen werden. Die kostengünstigste Methode ist das schriftliche Interview. Es erfordert jedoch einfache und eindeutig formulierte Fragen. Der größte Nachteil der schriftlichen Befragung liegt in der häufig nur geringen Rücklaufquote und im schleppenden Eingang der zurückgesandten Fragebogen. Für die Beschaffung von Informationen, die kurzfristiger zur Verfügung stehen müssen, eignet sich die telefonische Befragung, die relativ schnell organisiert und durchgeführt werden kann. Abgesehen davon, daß mit dieser Methode nur Telefoninhaber interviewt werden können - ein Aspekt, der gegenüber früher nicht mehr so stark ins Gewicht fällt - besteht der eigentliche Nachteil dieses Verfahrens darin, daß es lediglich bei Befragungen mit einem kurzen, nicht sehr persönlichen Fragenkatalog eingesetzt werden kann. Demgegenüber bietet das persönliche Interview die vielseitigste Möglichkeit der Befragung: Der Interviewer kann visuelle Befragungshilfen vorlegen, gegebenenfalls Fragen, die nicht verstanden werden, klären und Ergänzungsfragen stellen oder eigene Beobachtungen eintragen. Andererseits verursacht diese Methode aber auch bei weitem die höchsten Kosten. Wegen des großen finanziellen Aufwandes wird trotz der vielen Vorteile der persönlichen Befragung nicht selten die telefonische oder schriftliche Befragung bevorzugt.

Häufig soll durch Meinungsumfragen nicht nur detailliert geklärt werden, was die Öffentlichkeit über die Unternehmung denkt, sondern auch, welche Ursachen das Meinungsbild hat, welcher Grad der Intensität sich mit einzelnen Imagemerkmale

Wiesbaden 1966; Noelle-Neumann, Elisabeth: Umfragen in der Massengesellschaft. Einführung in die Methoden der Demoskopie. Rowohlt's deutsche Enzyklopädie, Publizistik, 177/178, Hamburg 1963; Behrens, Karl Christian (Hrsg.): Handbuch der Marktforschung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler, Wiesbaden 1974.
Mit besonderem Bezug auf den PR-Sektor vgl. ferner Lerbinger, Otto and Marshall, Max L.: PR Research in the Corporation. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 3 (March 1971), S. 14 ff.; Carlson, Robert O.: Public Relations Research - Problems and Prospects. In: PRJ, Vol. 26, Nr. 5 (May 1970), S. 6 ff.

len verbindet und durch welche Maßnahmen sich das Vorstellungsbild der Öffentlichkeit am wirkungsvollsten beeinflussen läßt. In diesem Falle werden Techniken der Motivforschung eingesetzt. Tiefenpsychologische Methoden werden vor allem auch in der Vorbereitungsphase von Meinungsumfragen angewandt, um Anhaltspunkte für wesentliche Zusammenhänge bei der Entwicklung und Verifizierung von Hypothesen und für die Gestaltung der Fragebögen zu gewinnen.

Die Erforschung der öffentlichen Meinung bedient sich wissenschaftlicher Methoden, die auf der Grundlage von Repräsentativbefragungen sehr exakte Informationen liefern. Mit ihrer Hilfe läßt sich ein einwandfreies und detailliertes Meinungsbild der Unternehmung gewinnen. Den demoskopischen Methoden sind die der Meinungsbeobachtung gegenüberzustellen, die auf relativ einfachen und billigen Verfahren basieren, weil kostenmäßige, vor allem aber auch zeitliche Erwägungen dem Einsatz wissenschaftlicher Techniken entgegenstehen. Das gilt insbesondere für die laufende, routinemäßige Überwachung der öffentlichen Meinung, die mit vertretbarem Aufwand und ohne Zeitverlust alle Ereignisse im Meinungsfeld "orten" und registrieren, also gleichsam in einer Gesamtschau das ganze Spektrum der für die Unternehmung relevanten Entwicklungen und Tendenzen in der Öffentlichkeit erfassen muß. Diese laufende Beobachtung dient vor allem der Früherkennung. In diesem Sinne haben PR als ein "early warning system"⁶¹ zu fungieren, als ein Frühwarnsystem zum Aufspüren von Bedrohungen aus dem gesellschaftlichen Raum.

Die in der Praxis wesentlichste Methode der Beobachtung besteht in der Analyse von Nachrichten in Zeitungen und Zeit-

61 Vgl. Little, Ernest J., zitiert nach: o. V.: PR Growth & Influence now depend upon broadened Concept of corp. social Responsibility, Little tells Canadians. In: PR Reporter, June 13, 1966 (Vol. 9, Nr. 24), S. 1 f.; McGaughey, William H., zitiert nach: o. V.: NAM Official says PR People must develop a better Early Warning System to give Management Time to get ready for Problems before they make Headlines. In: PR Reporter, March 30, 1970 (Vol. 13, Nr. 13), S. 1 f.

schriften. Das Zeitschriftenstudium kann ergänzt werden durch die Auswertung von Rundfunk- und Fernsehsendungen⁶². Die systematische Beobachtung dieser Massenmedien, die die öffentliche Meinung sowohl reflektieren als auch beeinflussen, ergibt wesentliche Anhaltspunkte über den Zustand, die Schwerpunktbildung und den Entwicklungstrend der öffentlichen Meinung. Zur Ergänzung der selbst gewonnenen Informationen kann sich die PR-Stelle zusätzliche Informationen durch die Beauftragung von Ausschnittsdiensten beschaffen. Ausschnittsdienste (clipping bureaux⁶³) werten eine auf lokale, nationale oder internationale Verhältnisse zugeschnittene Auswahl wichtiger Zeitschriften nach den mit dem Auftraggeber vereinbarten Interessengebieten aus und liefern die entsprechenden Zeitungsausschnitte (clips). In Amerika liefern in ähnlicher Form die sogenannten "radio and television monitoring services"⁶⁴ Manuskriptaufzeichnungen der von den großen Rundfunk- und Fernsehanstalten ausgestrahlten Programme, die laufend überwacht (monitor) und mitgeschnitten werden. Durch die Beobachtung der Massenmedien und die Einschaltung solcher Dienstleistungsagenturen erhält die PR-Stelle umfangreiche Informationen darüber, welchen Nachrichten über das Unternehmen die Öffentlichkeit ausgesetzt ist und welche Verbreitung sie erreichen. Außerdem wird die frühzeitige Erkennung von ungünstigen Meinungsentwicklungen auf einer sehr breiten Basis möglich.

Neben den selbst gewonnenen und den durch Einschaltung von Ausschnittsdiensten beschafften Informationen kann die PR-

62 Durch das tägliche Abhören und gegebenenfalls Mitschneiden von Rundfunksendungen werden letzte Nachrichten zugänglich, die die Zeitungen noch nicht berücksichtigen. In großen PR-Abteilungen stehen außerdem meist Vorrichtungen bereit, durch die Fernsehsendungen über das Unternehmen betreffende oder interessierende Themen zum Zwecke einer späteren Auswertung oder eventuellen Wiedervorführung für Führungskräfte aufgezeichnet werden.

63 Vgl. Ettinger, Karl E.: Fact-Finding for Public Relations Work. In: Public Relations Handbook. Hrsg. Philip Lesly, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 671; Baus, Herbert, M.: Preparations for Publicity. In: Public Relations Handbook (Hrsg. Philip Lesly), a.a.O., S. 460, 462.

64 Vgl. Ettinger, Karl E.: a.a.O., S. 671; Shelley, Alice: Radio and Television Publicity. In: Public Relations Handbook (Hrsg. Philip Lesly). a.a.O., S. 556.

Stelle das Programm eines Nachrichtendienstes⁶⁵ abonnieren. Sie ist dann über einen Fernschreiber ("Ticker") an das Netz eines Nachrichtendienstes angeschlossen und erhält auf diese Weise direkt das aktuelle Nachrichtenmaterial, das die gesellschaftlichen Tagesfragen bestimmt. Weitere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung ergeben sich aus der Mitarbeit von PR-Spezialisten in Verbänden, aus den ständigen Kontakten der PR-Stelle mit Reportern und Redakteuren und mit Regierungsstellen, zu denen große Unternehmen über ein Büro in der Regierungshauptstadt enge Verbindung halten, sei es, um über wichtige Entwicklungen auf dem politischen Sektor auf dem laufenden zu bleiben oder sie zu beeinflussen (Lobbying⁶⁶), sei es wegen der starken Abhängigkeit von Aufträgen der öffentlichen Hand und der Notwendigkeit enger Beziehungen zu den entsprechenden Behörden. Schließlich kann als Quelle der Informationsgewinnung⁶⁷ auch die Arbeit mit Panels und Beiräten dienen, die Auswertung der Eingangspost, interner Berichte und Memoranden von Außenstellen, Verkäufern etc. und eine Analyse der von Meinungsforschungsinstituten veröffentlichten Ergebnisse zur Erkennung allgemeiner Tendenzen.

Meinungsforschung und Meinungsbeobachtung ergänzen sich sinnvoll. Dem Vorteil der exakten Information der Meinungsforschung steht der Nachteil gegenüber, daß sich die Ergebnisse meist nur auf einen abgegrenzten, selten auf den ganzen, außerordentlich umfassenden Öffentlichkeitsbereich der Unternehmung richten, daß die Kosten hoch sind und der Zeitbedarf groß ist. Dagegen besitzen die Ergebnisse der Mei-

65 Für deutsche Unternehmen kommen insbesondere die verschiedenen Programme der Vereinigten Wirtschaftsdienste GmbH (VWD), der größten Wirtschaftsnachrichtenagentur Westeuropas, in Betracht. VWD verfügt über zahlreiche Stützpunkte in der Bundesrepublik und über Korrespondenten an den wichtigsten Auslandsplätzen. Durch den VWD-Ticker kann die PR-Abteilung kontinuierlich und auf weltweiter Basis mit allen Informationen versorgt werden, die unter wirtschaftlichen oder politischen Aspekten für das Unternehmen von Bedeutung sind. Zur Beschaffung zusätzlicher Informationen können die Dienste weiterer, mit VWD zusammenarbeitender Nachrichtenagenturen (Reuter, dpa) in Anspruch genommen werden. Im Hinblick auf die Vereinigten Staaten sind als wesentlichste Agenturen "The Associated Press" und "United

nungsbeobachtung, da ihnen die Repräsentanz fehlt, nicht den Aussagewert der Meinungsforschung, doch bieten sie eine umfassende, kostengünstige und vor allem kurzfristig vorliegende Information über die Unternehmensumwelt.

b) Die unternehmensbezogene Informationsgewinnung

aa) Die Aufgabe

Die unternehmensbezogene Informationsgewinnung bildet die notwendige Ergänzung der umweltbezogenen Informationsgewinnung. Während die umweltbezogene Beschaffung von Informationen die Untersuchung der Öffentlichkeit beinhaltet, befaßt sich die unternehmensbezogene Informationsgewinnung mit der Analyse der Unternehmung als dem anderen Pol der öffentlichen Beziehungen.

Die Erfüllung dieser Aufgabe dient ebenfalls sowohl der unternehmensgerichteten als auch der umweltgerichteten Beeinflussung im Rahmen des PR-Prozesses. Die umweltgerichtete Beeinflussung erfordert zunächst Informationen über die Ziele und Vorhaben der Unternehmung. Es geht ja nicht darum, wahllos Informationen in die Öffentlichkeit auszustrahlen, vielmehr soll ganz gezielt und planvoll ein Bild der Unternehmung geformt werden, das die Durchführung der unternehmerischen Sachaufgaben unterstützt. Der PR-Spezialist muß daher über die Ziele und Pläne der Institution unterrichtet sein, um entscheiden zu können, wie das Kommunikationspotential der PR am zweckmäßigsten im Interesse der Unternehmung einzusetzen ist. "Seine Aufgabe", so betont Freise, "Nachrichten zu selektieren und die richtige Information zur rechten Zeit an die richtige Zielgruppe gelangen zu lassen, kann

Press International" zu nennen.

66 Vgl. S. 152.

67 Vgl. Kelly, Robert A.: Do-it-yourself Research. Reprint of a talk given on July 9th, 1965 before the Public Relations Training Conference, Boy Scouts of America Volunteer Training Center, Philmont, New Mexico (heliographiertes Manuskript), S. 5 f.; Kronhuber, Hans: a.a.O., S. 35; Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 202 ff.

er nur wahrnehmen, wenn er über alle signifikanten Vorgänge voll unterrichtet wird und auch weiß, welche Tatsachen die Geschäftsleitung geheimhalten will und weshalb. Nur vor dem Hintergrund einer umfassenden Unterrichtung kann der PR-Fachmann Informationen nach außen richtig formulieren, Gerüchte zerstreuen, Neuigkeiten und Verlautbarungen zeitlich richtig festlegen"⁶⁸.

Die PR-Kommunikation setzt demzufolge möglichst vollständige Informationen über die Unternehmung in kurz- wie auch längerfristiger Sicht voraus. Insbesondere hat die interne Informationsbeschaffung sicherzustellen, daß auch bei Veränderungen im Zielsystem der Unternehmung die Bemühungen der PR zielkonform bleiben. Weiterhin muß sie das Informationsmaterial aus dem Unternehmensbereich liefern, das von der PR-Kommunikation verwendet werden soll. Diese Informationsbeschaffung ist als eine permanente Aufgabe aufzufassen, da die Unternehmung ständig auf Sachverhalte abgetastet werden muß, die für die Unterrichtung der Öffentlichkeit geeignet sind.

Auch im Dienste der unternehmensgerichteten Beeinflussung werden Informationen über die Unternehmung benötigt. Jede Bemühung, den Entscheidungsprozeß der Unternehmung um den Öffentlichkeitsaspekt zu erweitern, setzt eine Analyse der Unternehmenssituation voraus, um die Notwendigkeit, Möglichkeit und Richtung von Veränderungen bestimmen zu können. Die interne Informationsgewinnung, die eine ständige Überwachung des Unternehmens unter Verarbeitung der extern gewonnenen Informationen über die öffentliche Meinung beinhaltet, nimmt damit gleichzeitig den Charakter einer Kontrollfunktion an, durch die Abweichungen von einem unter PR-Aspekten wünschenswerten Verhalten systematisch erfaßt werden können.

68 Vgl. Freise, Eberhard B.: a.a.O., S. 83.

bb) Die Durchführung

Für die Durchführung der internen Informationsbeschaffung muß grundsätzlich gelten, daß das Ergebnis einen Datenkranz liefert, der sowohl in zeitlicher als auch in sachlicher Hinsicht möglichst vollständig ist.

Die interne Informationsbeschaffung kann sich nicht auf den gegenwärtigen Zustand des Unternehmens beschränken. Infolge des langfristigen und prophylaktischen Charakters der PR sind Informationen über die mittel- und langfristig projektierte Entwicklung von großer Bedeutung. Grundsätzlich muß sich die Informationsbeschaffung auf denselben Zeitraum erstrecken, der der langfristigen Planung des Unternehmens zugrundeliegt. Nur so ist sicherzustellen, daß in Übereinstimmung mit der geplanten Entwicklung des Unternehmens die sich für PR ergebenden Notwendigkeiten und Möglichkeiten rechtzeitig erkannt und in eine auf das Wesentliche zugeschnittene, systematische und nutzbringende PR-Arbeit umgesetzt werden können.

Bereits aus dem Erfordernis der vollständigen Beschaffung interner Informationen ergibt sich die Forderung, dem leitenden PR-Beauftragten direkten Zugang zur Unternehmensleitung oder besser noch eine feste Position als Mitglied der Führungsspitze einzuräumen, da hier naturgemäß die für den PR-Sektor wesentlichsten Entscheidungen getroffen werden. Eine enge Beziehung erscheint insbesondere deshalb als notwendig, weil die langfristige Planung meist ein sehr vertrauliches, oft streng geheimes Dokument darstellt. Es ist realistisch anzunehmen, daß der PR-Beauftragte nur als enger Mitarbeiter oder als Mitglied der Unternehmensleitung ausreichenden Einblick in diese Unterlagen erhält, auf denen er seine Arbeit aufbauen muß.

Auch unter sachlichem Aspekt muß grundsätzlich die Forderung nach Vollständigkeit der Informationsbeschaffung gelten, da in jedem Bereich der Unternehmung PR-relevante Sachverhalte auftreten können. Allerdings dürfte der Umfang der

hiermit verbundenen Informationsbeschaffung insbesondere in der Großunternehmung die Kapazität der PR-Abteilung übersteigen. Daher ist die PR-Abteilung auf die Kooperation der Fachabteilungen bei der Erkennung und Weiterleitung PR-relevanter Tatbestände angewiesen. Bei einem Teil in der in den Fachabteilungen anfallenden Informationen werden die Abteilungen ein eigenes Interesse an der Weiterleitung der Informationen an die PR-Abteilung zum Zwecke ihrer Bekanntmachung in der Öffentlichkeit haben. Eine vollständige Informationsbeschaffung durch die freiwillige Kooperation der Abteilungen scheint allerdings aus verschiedenen Gründen nicht erreichbar zu sein.

Eine Rolle spielen mangelnde Kenntnisse der Erfordernisse, die die PR-Arbeit stellt, der verständliche Widerstand, negative Sachverhalte, die den eigenen Bereich betreffen, offenzulegen und schließlich überhaupt eine gewisse Resistenz, notwendige Informationen weiterzugeben. Diese Hindernisse lassen sich zum Teil durch Schulung beseitigen; sie lassen sich zum Teil auch durch eine Formalisierung des Informationsflusses überwinden, indem zentrale Richtlinien erarbeitet werden, die für die Abteilungen verbindlich sind und sie zur Weiterleitung bestimmter, genau klassifizierter Informationen verpflichten. Eine vollständige Formalisierung des Informationsflusses ist jedoch nicht möglich, da es an operationalen Kriterien fehlt, die eine einwandfreie und vollständige Erkennung aller PR-relevanten Sachverhalte in den betreffenden Fachabteilungen erlauben.

Insofern ist es erforderlich, daß der PR-Abteilung eine Kommunikation mit allen Bereichen und Ebenen der Unternehmung ermöglicht wird. Sie muß nicht nur einen engen Kontakt zu der Unternehmensspitze, sondern zu allen Abteilungen des Unternehmens haben. Das bedeutet, daß neben den verschiedenen Möglichkeiten der Formalisierung des Informationsflusses (schriftliche Berichte, Abteilungsleitersitzungen, PR-Ausschuß) der PR-Abteilung das Recht auf freien Zugang zu allen Stellen des Hauses eingeräumt wird mit der Befugnis, Fragen im Bereich ihrer funktionalen Kompetenz zu stellen und zu klären.

2. Die Beeinflussung

Die umwelt- und die unternehmensgerichtete Beeinflussung beinhalten die eigentlichen Steuerungselemente im Rahmen des PR-Prozesses. Diese Steuerungsfunktionen greifen im Gegensatz zu den Vorbereitungsfunktionen der umwelt- und unternehmensbezogenen Informationsgewinnung aktiv gestaltend in das Geschehen in der Unternehmung und in der Öffentlichkeit ein. Sie stellen ein kontinuierliches Bemühen um eine Abstimmung zwischen öffentlichen und betrieblichen Belangen dar und orientieren sich dabei an den Ergebnissen der gleichfalls kontinuierlich ablaufenden Informationsfunktionen.

a) Die unternehmensgerichtete Beeinflussung (PR-Beratung)

aa) Die Aufgabe

Die PR-Beratung liefert der Unternehmensleitung auf der Grundlage der intern und extern gewonnenen Informationen Entscheidungswissen und Empfehlungen im Hinblick auf die gesellschaftsbezogenen Aspekte der geschäftlichen Tätigkeit. Sie vermittelt der Führungsspitze ein Bild der wahrscheinlichen Auswirkungen, die von dem geplanten Tun oder Unterlassen der Unternehmung in der Öffentlichkeit zu erwarten sind und versucht, ein öffentlichkeitskonformes Verhalten sicherzustellen.

Die Notwendigkeit der PR-Beratung ergibt sich aus der Tatsache, daß das Bemühen um ein positives Meinungsbild sich nicht in einseitigen Beeinflussungsversuchen der Öffentlichkeit durch Kommunikation erschöpfen kann, sondern auch eine Anpassung der Unternehmung an öffentliche Belange beinhalten muß. Die PR-Spezialisten - irreführend als "image merchants"⁶⁹, "Meinungsmacher"⁷⁰, "Image Trimmer"⁷¹ bezeichnet - besitzen

69 Vgl. Canfield, Bertrand R.: a.a.O., S. 1; o. V.: Public Relations Today, a.a.O., S. 41.

70 Vgl. Fabian, Rainer: Die Meinungsmacher, a.a.O.

71 Vgl. Schrottenberg, Franz von: "Image-Trimmer" müssen mitreden, wo unternehmerische Entscheidungen fallen. In: Die Welt v. 17. April 1972, Nr. 89/17.W., S. 12.

eben nicht die ihnen nur allzu häufig unterstellte Fähigkeit, ein Bild der Unternehmung ohne Rücksicht auf die Wirklichkeit künstlich schaffen zu können. Das Image eines Unternehmens läßt sich langfristig immer nur in dem Maße positiv entwickeln, in dem Haltung und Leistung der Institution es sachlich möglich machen⁷². Eine Unternehmenspolitik, die die gesellschaftliche Verantwortung nicht ernst nimmt, können auch die profiliertesten PR-Fachleute einer kritischen Öffentlichkeit auf die Dauer nicht als gute Politik "verkaufen". PR müssen deshalb von Anfang an an der Entwicklung der Unternehmenspolitik, die sie in der Öffentlichkeit interpretieren und vertreten sollen, beratend teilhaben.

Da im Rahmen dieser Beratung die Aufgabe der PR darin bestehen muß, "das öffentliche Interesse und die öffentliche Meinung im Auge zu behalten und sicherzustellen, daß diese bei der Unternehmenspolitik berücksichtigt werden"⁷³, wird der PR-Funktion in der Literatur häufig die Bedeutung eines "corporate conscience", eines Gewissens der Unternehmung⁷⁴, zugeschrieben. Diese Assoziation hat durchaus eine gewisse Berechtigung, da PR ganz unbestritten die soziale Verantwortung der Unternehmung erweitert und vertieft haben. Dennoch darf nicht übersehen werden, daß es sich doch auch um

72 Diesen Sachverhalt unterstreicht auch das PR-Handbuch der International Telephone and Telegraph Corporation mit der Feststellung, daß PR-Spezialisten sich keinen Gefallen tun, wenn sie die allgemein verbreitete Illusion unterstützen, daß sie etwas aus nichts heraus schaffen oder weiß in schwarz verwandeln könnten, vorausgesetzt, daß ihr Budget nur groß genug ist. Auf weite Sicht, so wird betont, wird der Ruf eines Unternehmens seiner Realität entsprechen.

International Telephone and Telegraph Corporation: ITT Public Relations Handbook, a.a.O., S. 7.

73 Stern, Mark E.: a.a.O., S. 118.

74 Vgl. u. a. o. V.: Public Relations Today, a.a.O., S. 45; Strahley, Walter W. (u. Chester Burger): The Public Relations Philosophy of AT&T. Interview in: PRQ, Vol. 12, Nr. 3, (Fall 1967, special issue), S. 33, 34; Bernays, Edward L.: Your Future in Public Relations. 1st ed., New York 1961, S. 54; GfK-Sonderdienst: Image, a.a.O., S. 72; Oeckl, Albert: Die Öffentlichkeitsarbeit in Theorie und Praxis. In: Erster Public Relations-Lehrgang, 25.-30. Juni 1962 in München, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e. V., Nr. 3 der DPRG-Schriftenreihe, S. 6.

ein kommerzielles Gewissen handelt, da die Anpassung an öffentliche Belange letztlich im wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmung liegt⁷⁵.

Nachdem damit die generelle Aufgabe der PR-Beratung umschrieben ist, ist im folgenden auf ihre Funktion und Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung einzugehen. Die Notwendigkeit, der Unternehmensleitung ein spezialisiertes Beratungsorgan zur Seite zu stellen, resultiert zum einen aus der übermäßigen Beanspruchung der Führungskräfte, zum anderen aus der Existenz von Anpassungswiderständen in der Unternehmung. Zunächst ist die PR-Stelle in ihrer konsultativen Kapazität als ein Entlastungs- und Unterstützungsorgan der Unternehmensleitung aufzufassen, die entweder nicht über die speziellen Fach- und Detailkenntnisse im Bereich der PR verfügt oder sich dieser Materie nicht so eingehend widmen kann, wie es im Interesse des Unternehmens nötig ist. In beiden Fällen liegt eine Überforderung der Führungskräfte vor, die eine Unterstützung durch einen besonderen Stab erforderlich macht. Aus dieser Sicht haben PR die Rolle eines Leistungsverstärkers.

Die zweite wesentliche Aufgabe der PR-Beratung ist die Überwindung von Widerständen im Bereich der Führung gegen eine Anpassung an gesellschaftliche Bedingungen und deren Veränderungen. Dabei ist zwischen funktionell und institutionell bedingten Anpassungswiderständen zu unterscheiden. Funktionell bedingte Anpassungswiderstände ergeben sich vornehmlich daraus, daß die Leitung des Unternehmens unter einem kurzfristigen Erfolgswang steht. Es ist unbestritten, daß ein ausreichender Ertrag die Voraussetzung für den langfristigen Bestand der Unternehmung ist. Die Bilanz ist noch immer d e r Erfolgsmaßstab der Unternehmensleitung, und so ist es verständlich, daß die Unternehmensleitung nicht selten dahin tendieren wird, eine Anpassung an gesellschaftliche Belange abzuwehren, weil sie in der

75 Vgl. S. 21 f., 79 f.

Regel eine Beeinträchtigung des kurzfristigen Unternehmenserfolges nach sich zieht. Hinzu kommt vermutlich, daß die Bedeutung der öffentlichen Meinung und ihre möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen von den Wirtschaftsführern noch nicht immer in ausreichendem Maße erkannt und respektiert werden.

Die daraus resultierende Inflexibilität der Unternehmung gegenüber Umweltanpassungen wird verschärft durch Anpassungswiderstände, die sich aus institutionellen Gegebenheiten der Unternehmung ergeben. Als organisiertes Sozialgebilde unterliegt die Unternehmung einer immanenten Tendenz, sich nach außen abzuschließen und Wandlungsvorgänge in ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu ignorieren⁷⁷. Ihre Struktur ist auf die Maximierung interner Effizienz ausgerichtet und wird deshalb durch einen natürlichen Hang zur Resistenz gegenüber umweltinduzierten Anpassungsvorgängen gekennzeichnet⁷⁸: Je mehr das Unternehmen von umweltinduzierten Veränderungen frei gehalten werden kann, desto mehr Zeit und Kraft steht für die Bewältigung der intern vorgegebenen, "eigentlichen" Aufgaben zur Verfügung. Folglich hat die Unternehmung als Organisation in aller Regel ein stark beharrendes Moment, während sie heute mehr denn je der Fähigkeit bedarf, sich externen Gegebenheiten in Form gesellschaftlicher Erwartungen und deren Veränderungen anzupassen. Diese Fähigkeit ist lebensnotwendig, denn auf die Dauer kann sich keine Institution halten⁷⁹, wenn sie im wesentlichen dem widerspricht, was die Allgemeinheit als Norm von ihr erwar-

76 So führt Glahe aus, daß in den Unternehmen die Bereitschaft, Informationen über die Interessen und Interessentrends der Öffentlichkeit zu berücksichtigen, noch nicht sehr verbreitet ist.

Vgl. Glahe, Werner: Delegation von Verantwortung nicht ohne Public Relations. In: PR v. 2. Juni 1972 (2. Jg.), S. 9.

77 In diesem Sinne auch Thayer, Lee: Communication and Organization Theory. In: Human Communication Theory (Hrsg. Frank E. X. Dance), a.a.O., S. 86.

78 In diesem Sinne auch Ansoff, Igor H.: The Firm of the Future. In: Harvard Business Review, Vol. 43, Nr. 5 (Sept./Oct. 1965), S. 170.

tet.

Während die PR-Beratung also einerseits die Rolle eines Leistungsverstärkers spielt, repräsentiert sie andererseits ein der betrieblichen Anpassung dienendes Organ, das ein ausreichendes Maß an Umweltoffenheit und die Fähigkeit zu einer kreativen Anpassung sicherstellen soll. Mit den Worten von DeButts⁸⁰, "Vice Chairman" der American Telephone and Telegraph Company, sollte die Unternehmung von PR eine ständige Kritik am Status quo der Unternehmung erwarten, die auf einer besonderen Empfindungsfähigkeit gegenüber der Öffentlichkeit und einer präzisen Kenntnis der in ihr ablaufenden Vorgänge basiert.

Aus der für die heutige Zeit so charakteristischen Schnelligkeit des sozialen Wandels und der Notwendigkeit, die Voraussetzungen der geschäftlichen Tätigkeit ständig überprüfen und gegebenenfalls anpassen zu müssen, erwächst die besondere Bedeutung der PR bei der Festlegung der Unternehmenspolitik. Die PR-Beratung ist damit nicht nur notwendige Voraussetzung der umweltgerichteten Beeinflussung im Rahmen des PR-Prozesses⁸¹, sondern selbst von unmittelbarem Einfluß auf die Sicherung der Existenz und des Erfolges der Unternehmung. Einmal wird die Existenzfähigkeit der Unternehmung schon dadurch günstig beeinflusst, "daß wegen der institutionalisierten Berücksichtigung des externen Informationsflusses bei der Formulierung der Unternehmensziele und der Unternehmenspolitik die Gefahr beseitigt wird, daß das Unternehmen von der Entwicklung in seiner Öffentlichkeit, in der es steht, überholt wird"⁸². Zum anderen nehmen die

79 Vgl. hierzu die Ausführungen von Hartmann, H. in Beckmann, Günther: Public Relations als Führungsaufgabe in industriellen Unternehmungen. In: ZV+ZV v. 3. März 1967 (64. Jg., Nr. 9), S. 301; Committee for Economic Development (Hrsg.): Social Responsibilities of Business Corporations. 1st printing, New York, June 1971, S. 16, 24.

80 Vgl. DeButts, John D.: What Management should expect from Public Relations. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 12 (Dec. 1967), S. 15.

81 Vgl. S. 75 f.

82 Glahe, Werner: a.a.O., S. 9.

unternehmerischen Maßnahmen a priori eine Form an, die Reibungen bei ihrer Durchführung auf ein Mindestmaß herabsetzen. Es leuchtet ohne weiteres ein, daß auch die der eigentlichen Durchsetzung der Unternehmenspolitik in der Öffentlichkeit dienende umweltgerichtete Beeinflussung durch PR unter solchen Bedingungen ihre größte Wirksamkeit entfalten kann.

bb) Die Durchführung

Die PR-Beratung ist eine Aufgabe, die in sachlicher Hinsicht außerordentlich umfangreich ist. Ungleich anderen Funktionen, die sich mit den Beziehungen zwischen einem begrenzten Teil der Unternehmung zu einem begrenzten Teil der Öffentlichkeit beschäftigen, wie etwa die Finanzierung oder der Absatz, sind PR mit dem Effekt des Unternehmens in seiner Ganzheit auf die Öffentlichkeit in ihrer Ganzheit befaßt. Sie haben also eine umfassende Querschnittsaufgabe, und zwar sowohl im Hinblick auf die Unternehmung, hier etwa vergleichbar mit der Organisationsabteilung, als auch im Hinblick auf die Öffentlichkeit, hier etwa analog der Rechtsabteilung. Wenn, wie in der Literatur unterstellt wird, alle Bereiche und Tätigkeiten der Unternehmung auch einen Öffentlichkeitsaspekt haben⁸³, dann sind PR rein theoretisch die breiteste Funktion in der Unternehmung überhaupt.

Die Literatur fordert eine Planung des gesamten Verhaltens der Unternehmung unter dem Öffentlichkeitsaspekt⁸⁴. "Es gibt", so stellen Tondeur und Lerf fest, "keine 'PR-Maßnahmen' neben allen übrigen Tätigkeiten einer Firma. Es gibt nur Handlungen, die dem PR-Konzept entsprechen oder ihm zu-

83 Vgl. u. a. Schrottenberg, Franz von: "Image-Trimmer" müssen mitreden, wo unternehmerische Entscheidungen fallen, a.a.O., S. 12; Heini, Bruno: a.a.O., S. 105 f. "Jede Information über den Meinungsgegenstand erweist sich - sei sie noch so gering - als imagerelevant" (Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin und Hörschgen, Hans: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. 6. Aufl., Berlin 1972, S. 385 f.). Danach hat jede Maßnahme und jede Nachricht über die Unternehmung auch eine imagebildende oder -prägende Wirkung.

84 Vgl. z. B. Heini, Bruno: a.a.O., S. 106.

widerlaufen"⁸⁵. Richtig erkannt wird dabei, daß PR keine punktuelle Aktivität sein können, weil einzelne Verhaltensweisen der Unternehmung nicht in Widerspruch zueinander stehen dürfen. Unrealistisch bzw. irreführend erscheint dagegen die Forderung nach einer Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Öffentlichkeit⁸⁶. Weder kann beim derzeitigen Stand der PR-Entwicklung von einer "Lenkung des Unternehmens von der Öffentlichkeit her" gesprochen werden, noch ist es realistisch, von PR die Herbeiführung einer totalen Übereinstimmung zwischen der Unternehmung und ihrer sozialen Umwelt zu erwarten. Eine Identität der Interessen zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit ist weder theoretisch noch praktisch gegeben⁸⁷. Große Unternehmen können nicht existieren und ihre Ziele verfolgen, ohne dabei auch in Widerspruch zur Öffentlichkeit zu geraten. PR können den Widerspruch nicht aufheben, sondern nur auf ein vernünftiges Maß reduzieren. Nach Auffassung von Lorenzo⁸⁸ besteht daher auch das Beste, was erreicht werden kann, darin, daß per Saldo die positiven Eindrücke in der Öffentlichkeit überwiegen.

Statt von einer Ausrichtung der Unternehmung auf die Öffentlichkeit ist daher besser von einer adäquaten Anpassung zu sprechen. Es kann bei der PR-Beratung nur darum gehen, die wesentlichen Entscheidungen so zu beeinflussen, daß sich auf die Dauer das Bild einer Unternehmung formt, die im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten und Grenzen und unter Verfolgung ihrer legitimen Eigeninteressen ihr Möglichstes tut, sich öffentlichkeitskonform und verantwortungs-

85 Tondeur, Edmond und Lerf, Rolf: Public Relations ohne Schlagworte. Eine Arbeitsanleitung für Unternehmer. Zürich 1968, S. 54.

86 Vgl. Korte, Friedrich H.: Die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit als Aufgabe der Unternehmensleitung. In: Elektrizitätswirtschaft v. 20. Sept. 1958 (57. Jg., Nr. 18), S. 564.

87 Vgl. Dahrendorf, Ralf: Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie. Gesammelte Abhandlungen I, München 1967, S. 262 ff., 272.

88 Vgl. Lorenzo, Anthony G. de: The Place of Public Relations in Modern Management. In: Marketing Horizons, April 1963, S. 47.

bewußt zu verhalten. Das allerdings beinhaltet, daß PR zu jeder wesentlichen Entscheidung des Unternehmens, die sich auf die Öffentlichkeit auswirkt, hinzugezogen werden. Selbst wenn ihr Standpunkt nicht immer berücksichtigt werden kann, sollte doch der Öffentlichkeitsaspekt zumindest immer erwogen worden sein.

Während unter dem sachlichen Aspekt der PR-Beratung hervorzuheben ist, daß die PR-Stelle grundsätzlich bei allen auf die Öffentlichkeit wirkenden Entscheidungen gehört werden muß, geht es in zeitlicher Sicht darum, daß sie möglichst frühzeitig hinzugezogen wird, so daß sie von Anfang an am Entscheidungsprozeß beteiligt ist und dieselben Berücksichtigungschancen erhält wie andere Funktionen. Im besonderen sollte sie schon rechtzeitig bei der Entwicklung der langfristigen Planung beteiligt sein. Gerade die Langfristigkeit der modernen Unternehmensplanung zwingt auch zu einer eingehenden Beschäftigung mit den zukünftigen Bedingungen im Öffentlichkeitsfeld. Die PR-Beratung muß die Unternehmensleitung so umfassend wie möglich darüber informieren, auf welche Bedingungen im Öffentlichkeitsfeld die ins Auge gefaßten Maßnahmen vermutlich treffen werden, inwieweit sie diesen Bedingungen angepaßt werden sollten und inwieweit PR umgekehrt diese Bedingungen langfristig im Sinne der Planung zu verändern vermögen.

Da prinzipiell alle Bereiche eines Unternehmens bei der Durchführung ihrer Sachaufgabe auch Wirkungen auf die Öffentlichkeit zeitigen können, zeigt sich die PR-Beratung auch in organisatorischer Sicht als eine das Unternehmen als Ganzes umfassende Aufgabe. PR müssen deshalb grundsätzlich mit allen Stellen des Hauses in ständigem und engem Kontakt stehen, wobei die Bedeutung ihrer Beratungstätigkeit naturgemäß zunimmt, je höher die Stufe ist, auf der Entscheidungen gefällt werden.

Das Schwergewicht ihrer Beratungstätigkeit liegt denn auch vorwiegend in der Beziehung zur Unternehmensspitze, wo die grundlegenden Beschlüsse gefaßt werden, die schließlich im realen Gebaren der Unternehmung sichtbar werden und in der Folge die Natur der Eindrücke und Informationen bestimmen, die in der Öffentlichkeit den Ruf des Unternehmens begründen.

Da PR-Probleme in allen Bereichen und auf allen Stufen der Unternehmung auftreten können, stellt sich die Frage, wie sichergestellt werden kann, daß überall da, wo es notwendig ist, eine PR-Beratung auch tatsächlich stattfindet. Das Auftreten von PR-Problemen läßt sich nur in begrenztem Maße vorhersehen, und häufig fehlt den Fachabteilungen die Sachkenntnis, um zu beurteilen, ob ein PR-Problem vorliegt. Daher sollte die PR-Beratung nicht so geregelt werden, daß sie nur auf entsprechende Anfrage stattfindet; vielmehr müssen PR ein Recht zur Information und Beratung und damit verbunden das bereits im Zusammenhang mit der unternehmensbezogenen Informationsbeschaffung als wesentlich erkannte Recht auf freien Zugang zu allen Stellen des Hauses eingeräumt werden.

Eine weitere Frage erhebt sich im Zusammenhang mit der Qualität der Beratung. PR dienen dem Interessenausgleich zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit. Sie haben dabei nicht die Aufgabe, in der Auseinandersetzung zwischen unternehmerischen und öffentlichen Interessen darüber zu entscheiden, welchen Interessen im jeweiligen Fall der Vorrang einzuräumen ist - das ist Sache der Unternehmensleitung -, sondern sie haben Interessen der Öffentlichkeit gegenüber der Unternehmung und ganz allgemein den Faktor Öffentlichkeit im Entscheidungsprozeß mit der im jeweiligen Fall notwendigen Eindringlichkeit zu vertreten. Durch den PR-Ansatz werden Interessenkonflikte zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit antizipiert und gleichsam in die Unternehmung verlagert. Die Unternehmensleitung erhält damit die Möglichkeit, im Wege einer gedanklichen Vorwegnahme die möglichen Lösungsalternativen durchzuspielen, bevor der Konflikt real wird. Damit die Unternehmensleitung nun im Spannungsfeld zwischen unternehmerischen und öffentlichen Interessen die jeweils richtige Entscheidung zu fällen vermag, ist es wesentlich, daß PR den Faktor Öffentlichkeit ausreichend und angemessen in der Unternehmung repräsentieren, und zwar auch dann, wenn ihr fachlicher Rat unerbeten oder gar unbequem ist. Deshalb ist die Qualität der PR-Beratung nicht nur nach der fachlichen Substanz zu beurteilen, sondern auch danach, ob sie eine ausreichende Repräsentanz der Öffentlichkeit in der

Unternehmung sicherzustellen vermag.

Die Forderung nach adäquater Repräsentanz der Öffentlichkeit im unternehmerischen Entscheidungsprozeß hat Konsequenzen für die Einordnung der PR in die betriebliche Hierarchie. Geht man davon aus, daß die Position des PR-Beraters sowohl seine Beratungsautorität beeinflußt als auch seine Bereitschaft, sich unabhängig zu äußern und seinen Standpunkt mit dem gebotenen Nachdruck zu vertreten, dann zeigt sich, daß er grundsätzlich im gleichen Rang wie seine Gesprächspartner stehen sollte. Das bedeutet insbesondere, daß die Beratung des Vorstandes am besten durch ein Vorstandsmitglied erfolgt. Zu betonen ist schließlich, daß der PR-Berater als Stabmann keine Befehlsautorität im Verkehr mit anderen Stellen besitzt, sondern seinen Vorstellungen nur aufgrund seiner Überzeugungskraft und Fachautorität Geltung verschaffen kann. Der PR-Berater bedarf dieser Eigenschaften mehr als jede andere Stabstelle. Denn die Verwirklichung von PR-Empfehlungen stößt schon deshalb häufig auf Schwierigkeiten, weil sie den Verzicht auf konkrete Vorteile in der Gegenwart bedeutet, während andererseits der Nutzen der PR-Maßnahme kaum quantifizierbar ist und zumeist auch erst in der fernerer Zukunft zum Tragen kommt.

b) Die umweltgerichtete Beeinflussung (PR-Kommunikation)

Im Rahmen des PR-Prozesses ist die Beeinflussung der Öffentlichkeit das Gegenstück zur Beeinflussung der Unternehmung (Beratung). Die Bezeichnung "Kommunikation (communication)" für diesen Teilbereich der PR ist insofern nicht ganz glücklich, als unter Kommunikation⁸⁹ ganz allgemein die Infor-

89 In seinem gebräuchlichsten Sinne ist der Begriff der Kommunikation mit der Übertragung von Nachrichten identisch. Vgl. Aranguren, José Luis: Soziologie der Kommunikation. (Sociología de la comunicación, aus dem Spanischen von Elisabeth Jüngling). Hrsg. Hans-Geert Falkenberg und Kurt Fassmann, München 1967, S. 11. Zum Begriff der Kommunikation vgl. ferner Coenenberg, Adolf Gerhard: Die Kommunikation in der Unternehmung. In: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 9, Hrsg. Hans Münstermann, Wiesbaden 1966, S. 34 ff. und die dort aufgeführte Literatur.

mationsübermittlung zwischen einem Sender und einem Empfänger zu verstehen ist, und von daher natürlich auch die Beratung auf Kommunikation beruht; sie soll hier aber beibehalten werden, da sie sich im Schrifttum eingebürgert hat.

An dieser Stelle soll die Kommunikation mit der Öffentlichkeit nur in allgemeiner Form behandelt werden, um so die Darstellung der einzelnen Komponenten des PR-Prozesses abzurunden; die Differenzierung der PR-Kommunikation und ihre Durchführung unter praktischen Gesichtspunkten bilden den Gegenstand des folgenden Kapitels.

aa) Die Grundaufgabe

Die PR-Kommunikation soll Einstellung und Verhalten der Öffentlichkeit entsprechend den Zielen der Unternehmung beeinflussen. Abgesehen davon, daß die Unternehmung das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit befriedigen muß, liegt das Schwergewicht der Funktion auf einer an den Unternehmenszielen orientierten Steuerung und Gestaltung der öffentlichen Meinung.

Die grundlegende Aufgabe der PR-Kommunikation besteht darin, die im Meinungsfeld wirksam werdenden Kräfte so zu steuern, daß sie nicht gegen, sondern für die Unternehmung arbeiten. In der positiven Situation geht es um die Bildung von Vertrauen, Anerkennung und Verständnis für die Unternehmung, im negativen Fall sind Einflüsse abzuwehren bzw. zu neutralisieren, die die Interessenlage oder das Meinungsbild der Unternehmung in der Öffentlichkeit bedrohen.

Kelly⁹⁰ unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Aufgaben der PR-Kommunikation:

1. Die Kristallisation noch unklarer Prädispositionen in klare Einstellungen (crystallization)
2. Die Konservierung einer bestehenden (positiven) Meinung (conservation)

90 Kelly, Robert A.: Identifying your Publics. Reprint of a talk given on July 14th, 1966 before the Public Relations Training Conference, Boy Scouts of America Volunteer Training Center, Philmont, New Mexico, S. 2.

3. Die Umwandlung einer bestehenden Meinung (conversion).

Der ungünstigste Fall ist die Umwandlung einer bestehenden Meinung: Sie ist nur sehr langsam zu erreichen und gelingt nach Bateman⁹¹ nur selten. Diese Aussage stützt die eingangs erhobene Forderung, daß PR im wesentlichen vorbeugend und langfristig eingesetzt werden müssen⁹². Je erfolgreicher die PR-Kommunikation ihre präventiv-konstruktive Rolle erfüllt, desto geringer wird die Notwendigkeit zu korrektiv-defensiven Maßnahmen sein.

Die PR-Kommunikation ist die direkte Methode der Einflußnahme auf die Öffentlichkeit. Dabei kann es sich einmal um die Fortsetzung der indirekten Beeinflussung⁹³ durch die PR-Beratung handeln. Ein öffentlichkeitskonformes Verhalten der Unternehmung vermag zwar bereits aus sich heraus eine positive Resonanz auszulösen, doch erst die Bekanntmachung durch die Kommunikation führt zu der gewünschten Breitenwirkung auf die öffentliche Meinung. In diesem Fall dient die Kommunikation der positiven Selbstdarstellung der Unternehmung auf der Grundlage von Tatbeständen, die die Zustimmung der Öffentlichkeit finden, und die die Unternehmung teilweise erst zu diesem Zweck geschaffen hat.

Zum anderen ist die PR-Kommunikation aber auch das Instrument, durch das die Unternehmung die Einstellung der Öffentlichkeit auf ihre eigenen Interessen auszurichten versucht. Die Beeinflussung erfolgt dann nicht, wie bei der indirekten Methode, durch eine Anpassung der Unternehmung an öffentliche Belange und die anschließende Bekanntmachung dieses Vorgangs, sondern die Unternehmung bleibt selbst sozusagen unverändert und versucht stattdessen, sich die Öffentlichkeit anzupassen. Diese "Fremdanpassung" der Öffentlichkeit bildet aus der Sicht des Interessenausgleichs, des Grundgedankens des PR-Ansatzes, das notwendige Korrelat zu der Selbstanpassung der Unternehmung.

91 Vgl. Bateman, Carrol J.: Some Views on the Communications Task. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 10 (Oct. 1966), S. 80.

92 Vgl. S. 23 f.

93 Vgl. S. 64.

bb) Grundfragen der Durchführung

aaa) Die Wirksamkeit der PR-Kommunikation

Die PR-Kommunikation dient - wie übrigens jede soziale Kommunikation⁹⁴ - der Beeinflussung⁹⁵. Allerdings ist diese Wirkung kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Unterstützung von Unternehmungszielen. Kriterium für die Wirksamkeit der PR-Kommunikation ist daher das Ausmaß, in dem ein die Ziele der Unternehmung unterstützender Effekt in der Öffentlichkeit hervorgerufen wird.

Die Wirkung der Kommunikation wird von zahlreichen Determinanten beeinflusst⁹⁶. Eine ausführliche Behandlung dieser komplexen Materie ist allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Es erscheint aber notwendig, einen kurzen Überblick über einige wesentliche Aspekte dieses Zusammenhanges zu geben, zumal die PR-Literatur diese Fragen weitgehend vernachlässigt.

Das Grundproblem jeder Kommunikation ergibt sich daraus, daß Denkinhalte (Informationen) zwischen zwei oder mehr Personen nicht unmittelbar ausgetauscht werden können, sondern nur auf dem Umweg über physikalische Signale, die der Empfänger wahrnehmen und interpretieren kann. Der Kommunikationsprozeß beinhaltet so Umwandlungs- und Transportprozesse, die sich an dem Kommunikationsobjekt (Information) vollziehen, das ein Kommunikationssubjekt (Kommunikator oder Sender) einem anderen (Empfänger oder Rezipient) durch ein Medium (Kommunikationskanal) vermittelt: Der Sender übersetzt (codiert) einen Denkinhalt nach bestimmten Regeln (Code oder Sprache) in physikalische Signale, die durch den Kanal zum Empfänger transportiert werden, der sie rückübersetzt (decodiert) und über die weitere Verwendung der so gewonnenen

94 Vgl. Thayer, Lee O.: Administrative Communication, Homewood, Ill. 1961, S. 183.

95 Vgl. Robinson, Edward J.: Communication and Public Relations. Columbus, Ohio 1966, S. 24 f.; Robinson, Edward J.: Applying Psychology. In: Handbook of Public Relations (Hrsg. Howard Stephenson), a.a.O., S. 140.

96 Vgl. z. B. Klis, Manfred: Überzeugung und Manipulation. In: Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 8, Hrsg. Edmund Heinen, Wiesbaden 1970, S. 91 ff; Dröge, Franz, Weissenborn, Rainer und Haft, Henning: Wirkungen der Massenkommunikation. Fischer Athenäum Taschenbücher, Sozialwissenschaften, Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt/M. 1975, S. 23 ff.

Information entscheidet. Mit diesem Modell⁹⁷ sind die Grundelemente erfaßt, die bei der Informationsübertragung eine Rolle spielen: die Informationsabgabe durch einen Sender, der Informationstransport durch ein Medium und die Informationsaufnahme durch den Empfänger. Auf allen drei Stufen können Fehler und Störungen auftreten, die entweder zu Bedeutungs- und Informationsverlusten im Übermittlungsprozeß führen oder aber eine effektive Kommunikation überhaupt verhindern.

Im Rahmen der Informationsabgabe durch den Sender wird die Wirksamkeit der Kommunikation sowohl durch den Inhalt als auch durch die Form des Kommunikationsobjekts bestimmt. Dabei beeinflußt der Inhalt nicht nur die Erfolgsaussichten der Kommunikation, sondern auch ihren Nutzen für die Unternehmung⁹⁸. Soweit der Inhalt jedoch durch die Kommunikationsaufgabe festgelegt ist, bleibt als Ansatzpunkt der Gestaltung die Codierung der Information. Neben den technischen Problemen, die sich aus den Anforderungen und Bedingungen des Übertragungskanal ergeben, ist hierbei vor allem ein sprachliches bzw. semantisches Problem zu lösen: Die Codierung muß dem Bezugsrahmen des Empfängers entsprechen, so daß er in der Lage ist, die vom Sender hergestellte Beziehung zwischen Zeichen (Sprachelement) und Bezeichnetem (Denkinhalt) nachzuvollziehen. Kommunikation setzt also eine Gemeinsamkeit zwischen Sender und Empfänger sowohl in der Sprache wie auch in der Vorstellungs- und Erfahrungswelt voraus. Die Codierung der Aussage muß diese Gemeinsamkeit gewährleisten, d. h. der Sender muß sich ganz bewußt

97 Zum Kommunikationsmodell in der PR-Literatur vgl. u. a.: Kobre, Sidney: Dynamic Force of Public Relations today. Dubuque, Iowa 1964, S. 32 f.; Kelly, Robert A.: "Why we can't communicate: The Barriers to effective Communications". Vortrag vor: Philmont Volunteer Training Center, Public Relations Conference, July 10-15, 1968, hektographiertes Manuskript, S. 2; Robinson, Edward J.: Communication and Public Relations, a.a.O., S. 87, im einzelnen S. 66 ff.; Cutlip, Scott M. and Center, Allen H., a.a.O., S. 238 f.; Marston, John E.: The Nature of Public Relations, New York, San Francisco, Toronto, London 1963, S. 28.

98 Der Hinweis auf diesen Sachverhalt ist insbesondere deshalb von Bedeutung, weil die Frage nach dem relevanten

auf Sprache und Bezugssystem des jeweiligen Empfängerkreises einstellen und Symbole wählen, von denen er weiß oder mit Gewißheit annehmen kann, daß der Empfänger sie zu entschlüsseln vermag. Anderenfalls kommt es zu Bedeutungsabweichungen oder Verständigungsfehlern oder auch dazu, daß der intendierte Denkinhalt überhaupt nicht reproduziert werden kann. Störungen dieser Art sind in der Praxis nicht selten⁹⁹ und bilden gerade in der PR-Kommunikation mit ihrer mangelnden Möglichkeit zu Rückfragen eine erhebliche Gefahr.

Auf der Stufe des Informationstransportes hängt die Wirksamkeit der Kommunikation von der Zweckmäßigkeit des ausgewählten Mediums ab. Im PR-Zusammenhang handelt es sich vor allem um die Ermittlung derjenigen Medien, die den Empfängerkreis am exaktesten unter streuungsmäßig-geographischen Aspekten abdecken, die also am besten die rein technische Übertragung der Information zu der ins Auge gefaßten Zielgruppe, häufig ein disperses Publikum, sicherstellen. Daneben muß aber auch untersucht werden, welche Medien die Information unter psychologischen Aspekten am wirkungsvollsten an das Zielpublikum herantragen. So ist beispielsweise eine Informationsübertragung im persönlichen Gespräch¹⁰⁰ wirksamer als über Rundfunk, und die Verbreitung über Rundfunk wiederum übersteigt an Wirksamkeit die schriftliche Kommunikation¹⁰¹. Weiterhin spielt in der Massenkommunikation die Frage der Autorität eines Mediums eine große Rolle¹⁰², denn der Eigencharakter des Mediums strahlt auf den

Zusammenhang der Information mit den von der Unternehmung verfolgten Zielen in der heutigen PR-Praxis noch vielfach vernachlässigt wird. Vgl. dazu Blass, Rezio, Jäggi, Emil-E. und Tondeur, Edmond: a.a.O., S. 37.

99 So zitiert Robinson eine Untersuchung zur Verständlichkeit von Firmenpublikationen, wonach häufig gebrauchte Begriffe nur von einem Teil und gelesene Artikel überhaupt nur von 12 Prozent der befragten Mitarbeiter verstanden werden. Vgl. Robinson, Edward J.: Communication and Public Relations, a.a.O., S. 81 f.

100 Vgl. dazu auch S. 168 f.

101 Vgl. Klis, Manfred: a.a.O., S. 109.

102 Vgl. Klis, Manfred: a.a.O., S. 111.

Kommunikationsinhalt aus und beeinflußt über die Rezeptivität des Empfängers die Wirksamkeit der Kommunikation¹⁰³.

Sind auf der Stufe der Informationsabgabe und des Informationstransportes die Voraussetzungen für eine fehlerfreie und wirkungsvolle Informationsübertragung gegeben, so ist der Erfolg der Kommunikation im wesentlichen ein Problem der Informationsaufnahme durch den Empfänger. Die hier auftretenden Probleme sind darin zu sehen, daß sich menschliches Wahrnehmen selektiv, sinn- und gestaltgebend und projektiv vollzieht, wobei alle drei Momente so eng miteinander zusammenhängen, daß sie als verschiedene Aspekte ein und desselben Phänomens aufzufassen sind¹⁰⁴.

Die selektive Tendenz wirkt in Richtung auf eine möglichst weitgehende Kongruenz von Wahrnehmung und Persönlichkeit, das heißt der "Mensch beachtet im Rahmen des Wahrnehmungsprozesses vor allem Objekte, die seinen Bedürfnissen, Einstellungen und Werthaltungen entgegenkommen und diese prä-existent Dispositionen stärken und stützen, ferner alles, was er wahrzunehmen gewöhnt ist oder was er wahrzunehmen erwartet ..."¹⁰⁵.

Daneben wird die Wahrnehmung durch eine "Tendenz zur prägnanten Gestalt" gekennzeichnet; der Empfänger neigt dazu, die empfangene Nachricht so zu interpretieren und gegebenenfalls zu ergänzen, daß ein möglichst prägnanter Eindruck entsteht¹⁰⁶.

Schließlich ist eine projektive Strukturierung des Wahrnehmungsfeldes möglich, die vielfach dann einsetzt, wenn das optische oder akustische "Material von sich aus ver-

103 Vgl. dazu die Ergebnisse der Fortune SID Reader Studies in: Fortune (Hrsg.): Corporate Advertising, 2. Teil: Facts on Fortune for corporate Advertisers, ohne Verlagsort, 1968, S. 9 ff., insb. S. 12.

104 Vgl. Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Hrsg. Hans Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen an der Universität Hamburg, Hamburg 1963, S. 153.

105 Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, a.a.O., S. 154.

106 Vgl. Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, a.a.O., S. 155.

schiedene Gliederungs- und Interpretationsmöglichkeiten zuläßt"¹⁰⁷.

Da die Perzeption durch intrapersonale Prozesse gesteuert wird, die darauf abzielen, die Wahrnehmung in Übereinstimmung mit der Persönlichkeitsstruktur und mit der Kommunikationssituation zu bringen, ist die Wahrnehmung kein objektiver, sondern ein in höchstem Maße subjektiver Vorgang. Die Information hat also nur dann eine echte Chance, in ihrem vom Sender intendierten Bedeutungsgehalt aufgenommen und verarbeitet zu werden, wenn der Rezipient dazu "auf Grund seines Intelligenz- und Bildungsgrades, seiner Interessenlage, seiner persönlichen Erfahrungen, seiner Wert- und Zielvorstellungen und der faktisch gegebenen Kommunikationsbedingungen ohne Verletzung seiner Tabus und Vorurteile bereit und in der Lage ist ..."¹⁰⁸.

Damit hängt der Erfolg der Kommunikation entscheidend davon ab, inwieweit es dem Sender gelingt, sich auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Einstellungen des Empfängers einzustellen. Für die PR-Kommunikation folgt daraus, daß die Bemühungen um die Abstimmung der Information auf den Empfänger Vorrang haben müssen vor dem in der Praxis nicht selten zu beobachtenden Bestreben um eine rein quantitative Mehrung des Informationsangebotes.

Im Zusammenhang mit der Informationsaufnahme durch den Rezipienten stellt sich schließlich auch die ausschlaggebende Frage, ob der Empfänger die Botschaft des Senders seinen eigenen Entscheidungen zugrundelegt, also als Entscheidungsprämisse akzeptiert. Das hängt ebenfalls von der Übereinstimmung der Information mit der kognitiven Struktur des Empfängers ab. Hinzu kommen jedoch noch andere Einflußgrößen, von denen hier nur zwei, im PR-Zusammenhang besonders erwähnenswerte Faktoren behandelt werden sollen: Die Glaubwürdigkeit des Senders und die Offenkundigkeit der Beeinflussungsabsicht.

107 Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, a.a.O., S. 156.

108 Oeckl, Albert: Die sieben goldenen Regeln. In: Manager Magazin, Mai 1973, Nr. 5, S. 113.

Je höher der Empfänger die Glaubwürdigkeit eines Senders einschätzt, desto größer ist seine Bereitschaft, die Inhalte der Kommunikation positiv zu beurteilen und auch die in der Botschaft eingeschlossenen Schlußfolgerungen zu akzeptieren¹⁰⁹. Dieser, durch empirische Untersuchungen abgesicherte Sachverhalt macht deutlich, wie wesentlich es ist, daß sich die Unternehmung als Sender ständig bemüht, ihre Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit zu erhalten und zu festigen. Dazu gehört nicht nur, wie bereits erwähnt, daß sich die Wirklichkeit der Unternehmung und die Kommunikation über die Unternehmung entsprechen und eine Einheit bilden müssen.¹¹⁰ Dazu gehört auch, daß im Bereich der Kommunikation alle Aussagen in sich konsistent sind und sich zu einem widerspruchsfreien, einheitlichen Bild in der Öffentlichkeit formen. Die Kommunikationsinhalte müssen daher nicht nur im Hinblick auf ihre eigentliche Funktion (Wirkung auf den Empfänger im Sinne einer die unternehmerische Zielrealisation fördernden Beeinflussung) gestaltet werden, sondern auch im Hinblick auf die im Interesse der Glaubwürdigkeit der Unternehmung erforderliche Konsistenz und Kontinuität der Kommunikation.

Eine weitere, wesentliche Determinante der Wirksamkeit der Kommunikation ist die Offenkundigkeit der Beeinflussungsabsicht, das heißt die vom Empfänger beim Sender vermutete Intention, ihn beeinflussen zu wollen¹¹¹. Die kritische Einstellung des Individuums steigert sich in Situationen, in denen es eine Beeinflussung erwartet, wodurch die Bereitschaft vermindert wird, die in der Kommunikation enthaltenen Schlußfolgerungen zu übernehmen. Deshalb ist eine "zufällig" aufgenommene Information wirksamer als eine Ansprache, von der der Empfänger annimmt, sie sei eigens dazu bestimmt, ihn zu beeinflussen. Auch bei einer für sehr

109 Klis, Manfred: a.a.O., S. 100 f.

110 Vgl. S. 27 und S. 64.

111 Zu diesen und den folgenden Ausführungen dieses Absatzes vgl. Klis, Manfred: a.a.O., S. 106 f.

glaubwürdig gehaltenen Informationsquelle kann das Individuum unter Umständen ähnlich wie bei "zufällig" erhaltenen Informationen reagieren; auch in diesem Falle wähnt sich der Rezipient in einer Situation, von der er annimmt, daß sie eine "unabhängige" Meinungsbildung zuläßt, so daß der innere Widerstand stark reduziert ist.

Da die Wirksamkeit der Kommunikation allein durch das Erkennen der Absicht, Einfluß ausüben zu wollen, eingeschränkt wird, muß der Kommunikator um eine Situation bemüht sein, in welcher der Empfänger mit der Information nicht spontan eine Beeinflussungsabsicht des Senders assoziiert¹¹². Obwohl dieser Sachverhalt bei allen Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen ist, kann er nicht bei jeder Form der PR-Kommunikation gleichermaßen verwirklicht werden. Es liegt in der Natur der Sache, daß es bei PR-Anzeigen im akquisitorischen Teil der Massenmedien und bei betriebs-eigenen Kommunikationsmitteln wie PR-Broschüren, PR-Filmen etc. nur schwer zu vermeiden ist, daß der Empfänger mehr oder weniger deutlich eine Beeinflussungsabsicht empfindet. Je klarer die Beeinflussungsabsicht ersichtlich ist, desto wichtiger wird die Glaubwürdigkeit der Unternehmung, weil sie eine Ausschaltung oder doch Minderung der Abwehrkräfte erreichen kann, die bei einer vermuteten Beeinflussungsabsicht im Rezipienten wirksam werden.

Im Unterschied zur Kommunikation mithilfe von PR-Anzeigen, PR-Broschüren, PR-Filmen etc. kommt die im redaktionellen Teil der Presse¹¹³ veröffentlichte Nachricht der "zufällig" aufgenommenen Information relativ nahe. Die Unternehmung als eigentliche Kommunikationsquelle und ihre Beeinflussungsabsicht treten hinter dem Presseorgan zurück, das als objektive, neutrale Instanz angesehen wird, deren redaktionelle Informationen weitgehend als unparteiisch und nicht "werbend" aufgefaßt werden und eine "unabhängige" Meinungsbildung gewährleisten. Es kommt hier der von den Amerika-

112 Vgl. Klis, Manfred: a.a.O., S. 108.

113 Vgl. S. 155.

nern als "third party technique"¹¹⁴ bezeichnete Sachverhalt zum Zuge, den Lazarsfeld¹¹⁵ wie folgt umreißt: "What one says about oneself is less credible than what another has to say, and the apparent lack of a vested interest and the freedom to say what he thinks gives an aura of objectivity to the words of a third party". Dieser Faktor unterstreicht die besondere Bedeutung der Presse für die PR-Arbeit und erklärt nicht zuletzt, warum die Zusammenarbeit mit den Massenmedien im Mittelpunkt der PR-Anstrengungen der Unternehmen steht¹¹⁶.

bbb) Die Objektivität der PR-Kommunikation

Eine Informationstätigkeit kann "objektiv" genannt werden, soweit sie sich in Inhalt und Umfang an dem Ziel einer möglichst sachdienlichen und vollkommenen Berichterstattung orientiert. Hinsichtlich der PR-Kommunikation ergibt sich die Forderung nach Objektivität bereits aus dem erklärten Ziel der PR, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu gewinnen; außerdem bestimmt die Objektivität langfristig auch die Glaubwürdigkeit und damit die Wirksamkeit der Kommunikation. Auf der anderen Seite ist nicht zu übersehen, daß diese Forderung Zielkonflikte aufwerfen muß im Rahmen einer Funktion, die sich mit der Selbstdarstellung der Unternehmung befaßt und sich im übrigen als ein Instrument der Beeinflussung versteht.

Die Forderung nach Objektivität bezieht sich zunächst auf den Realitätsgehalt der übermittelten Informationen. Mangelnde Objektivität in diesem Sinne beinhaltet dann im PR-

¹¹⁴ Zu einer eingehenden Behandlung vgl. Burke, J. M.: Is Public Relations Practice good for the U.S.? Some Ethical Questions and Public Relations Practice Today in the U.S. Hektographiertes Manuskript, ohne Jahresangabe, S. 36 ff.; vgl. ferner Lipton, Charles: A maturing Aspect of Public Relations. An Address to the Rotary-Club of Omaha, November 16, 1966, Nr. 36 of a series by Members of the Ruder & Finn Staff, S. 1 ff.; Frey, Albert Wesley (Hrsg.): Marketing Handbook, a.a.O., Section 19, S. 6.

¹¹⁵ Lazarsfeld, Paul F.: The Third Party ... The Professor. Nr. 2 in a series of Seminar Reports from Ruder & Finn Incorporated, ohne Jahresangabe, S. 2.

¹¹⁶ Vgl. S. 155.

Zusammenhang gewöhnlich den Versuch, ein Meinungsbild künstlich, also mehr oder weniger losgelöst von der betrieblichen Wirklichkeit, schaffen zu wollen. Versuche dieser Art werden in Literatur und Praxis grundsätzlich abgelehnt und als erfolglos, ja gefährlich angesehen: "Würden in Form von pr 'Propagandaversuche' unternommen, die mit Übertreibungen und Schönfärbungen diese (öffentliche) Meinung zu manipulieren strebten, wäre ihr Erfolg im besten Fall eine Frage kurzer Zeit, das Endergebnis wäre zwangsläufig ein schlechtes Image, anti-goodwill"¹¹⁷.

Schwieriger wird die Antwort, wenn die Frage nach der Objektivität nicht mehr auf die Richtigkeit, sondern auf die Vollständigkeit der Informationen bezogen wird. Während die Unternehmung daran interessiert ist, ein möglichst positives Bild von sich und ihrer Tätigkeit zu zeichnen, um die Öffentlichkeit zu einem erwünschten Verhalten im Sinne der unternehmerischen Zielrealisation zu veranlassen, sucht demgegenüber die Öffentlichkeit im Interesse einer zutreffenden Beurteilung der Sachlage und richtigen Entscheidungsfindung einen möglichst objektiven Einblick in das Wesen und Wirken der Institution. Häufig wird dieses Problem einseitig zugunsten der Unternehmung entschieden. Nach Heini¹¹⁸ müssen die Inhalte der PR-Kommunikation in jedem Falle für die Unternehmung werben. Ähnlich vertritt Cutlip¹¹⁹ den Standpunkt, daß sich der PR-Spezialist um die überzeugendste Präsentation bemühen muß, die die Situation zuläßt, was seiner Ansicht nach auch heißt, daß zwar die Wahrheit, aber nicht notwendigerweise die ganze Wahrheit zu sagen ist. Diese Auffassung kann jedoch nur mit Vorbehalt übernommen werden.

Es läßt sich nicht leugnen, daß die Tendenz, nur vorteilhafte Informationen über die Unternehmung zu verbreiten,

117 GfK-Sonderdienst: Image, a.a.O., S. 69.

118 Vgl. Heini, Bruno: a.a.O., S. 43.

119 Vgl. Cutlip, Scott M. in: Conversations on Public Relations with Philip Lesley. A series of four radio programs on educational and commercial stations, originated by WRVR-FM, New York 1966-67. Transcript edited by the Philip Lesley Company, S. 2.

eine wesentliche Rolle in der PR-Kommunikation spielt. Dem Interesse der Unternehmung an der Zweckmäßigkeit der Information steht jedoch das Interesse der Öffentlichkeit an einer objektiven Vermittlung von Informationen gegenüber. Welches Kriterium Vorrang hat, läßt sich nicht für die PR-Kommunikation schlechthin beantworten, wie Heini und Cutlip das tun. Diese Frage läßt sich nur dann befriedigend lösen, wenn zwischen zwei Elementen der PR-Kommunikation differenziert wird, nämlich zwischen der Informationsverbreitung über den redaktionellen Teil der Massenmedien und der Informationsverbreitung über den akquisitorischen Teil der Massenmedien und die betriebseigenen Kommunikationsmittel.

Informationen, die die Unternehmung in genau der von ihr gewünschten Form verbreiten will, erfordern die Zahlung einer Einschaltgebühr an die Massenmedien oder den Einsatz eigener Kommunikationsmittel. Die Etikettierung der Botschaft als Anzeige oder ihr Erscheinen in einem betriebseigenen Medium lassen erkennen, daß es sich hier nicht um eine offizielle Berichterstattung handelt, sondern um eine Unterrichtung "in eigener Sache". In diesem Fall kann die Kommunikation weitgehend nach Zweckmäßigkeitsgründen gestaltet werden und primär eine "werbende" Funktion erfüllen. Die Kontrolle der Information durch die Unternehmung ist hier für die Öffentlichkeit deutlich erkennbar, und sie hat die Möglichkeit, eine gewisse Subjektivität des Kommunikators bei der Wertung der Information in Rechnung zu stellen. Dadurch kann allerdings auch die Wirksamkeit der Kommunikation eingeschränkt werden¹²⁰ und geringer sein als bei der Informationsverbreitung über den redaktionellen Teil der Massenmedien, was wiederum die Notwendigkeit begründet, die Information stärker unter dem Aspekt zu gestalten, eine kalkulierte, ganz nach den Vorstellungen des Kommunikators berechnete Wirkung zu erzeugen. Dieser Teil der PR-Kommunikation wird überwiegend durch eine "interessewahrende" Prä-

120 Vgl. dazu S.92 f.

sensation und Interpretation der Unternehmung in der Öffentlichkeit gekennzeichnet. Es werden ganz gezielt selektierte, ausschließlich vorteilhafte Informationen verwendet, die die Unternehmung im bestmöglichen Lichte erscheinen lassen.

Im Unterschied dazu muß die Unterrichtung mithilfe des redaktionellen Teils der Massenmedien primär die Funktion einer offiziellen Berichterstattung erfüllen. Sie hat die Transparenz der Unternehmung als gesellschaftlicher Institution sicherzustellen und Informationen so genau und zuverlässig zur Verfügung zu stellen, daß sich der Empfänger ein zutreffendes Bild zu machen vermag. Auch der Informationsverbreitung über den redaktionellen Teil der Massenmedien liegt das Streben nach Zweckmäßigkeit der Information im Sinne einer positiven, die unternehmerische Zielrealisation begünstigenden Unterrichtung und Beeinflussung der Öffentlichkeit zugrunde. Dieses Streben wird aber eingeschränkt durch Bedingungen, die sich sowohl aus der Natur der Massenmedien und ihres Informationsauftrages ergeben als auch aus einer gesellschaftlichen Verpflichtung der Unternehmung gegenüber der Öffentlichkeit, die ein Recht auf authentische Unterrichtung hat.

Ein Unternehmen, das die Presse und die Öffentlichkeit nur über positive Tatbestände informiert und negative Sachverhalte zu unterdrücken oder zu verdunkeln sucht, mindert seine Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sowohl bei der Presse als auch in der Öffentlichkeit. Insbesondere aber läuft es Gefahr, daß die Presse bei dem Verdacht der Verheimlichung von Informationen selbst recherchiert und die anschließende Berichterstattung nicht mehr allein durch die Veröffentlichung des ungünstigen Vorkommnisses in der Unternehmung negativ wirkt, sondern durch die Aufdeckung von Verdunkelungs- und Verschleierungsversuchen noch einen zusätzlichen Informations- und Aktualitätswert erhält, so daß Ereignisse, die der Öffentlichkeit bei einer offenen Mitteilung als eine unter vielen Nachrichten im breiten Informationsstrom bekannt geworden wären und eine entsprechend

begrenzte Aufmerksamkeit gefunden hätten, nicht selten Schlagzeilen machen und das Unternehmen in der Allgemeinheit bloßstellen. Insofern liegt eine objektive, authentische Unterrichtung nicht nur im Interesse der Presse und Öffentlichkeit, sondern auch im Eigeninteresse der Unternehmung.

Die Unterrichtung mithilfe des redaktionellen Teils der Massenmedien muß daher nicht nur der Forderung nach inhaltlicher Richtigkeit entsprechen, sondern darüber hinaus auch die Kriterien einer rechtzeitigen, vollständigen, kontinuierlichen und sachdienlichen Berichterstattung über alle die Allgemeinheit interessierenden Aspekte des Unternehmensgeschehens erfüllen. Sie wird insbesondere dadurch gekennzeichnet, daß sie neben der Wahrnehmung aller Informationschancen auch Informationsplichten erfüllen und damit, entgegen der Ansicht von Heini und Cutlip, notfalls auch über negative Entwicklungen und Fakten informieren muß.

C. Die Institutionalisierung der PR

Die Betrachtung der PR als Stabfunktion führt - da das organisatorische Element bereits in der Fragestellung enthalten ist - fast zwangsläufig zu der Frage nach der Institutionalisierung der Funktion. Allerdings existiert noch keine geschlossene Behandlung der organisatorischen Aspekte der Funktion. Bei den relativ seltenen Ansätzen in der Literatur dominieren sporadische, mehr oder weniger partielle Aussagen. Daher erscheint es angebracht, diesen Fragenkreis näher zu untersuchen.

1. Die Gestaltung der Assistenzbeziehung

PR sind grundsätzlich eine Funktion der Unternehmensleitung, die sich bei der Durchführung dieser Aufgabe jedoch weitgehend einer besonderen Stabstelle bedient. Stabstellen entstehen durch die "Aussonderung bestimmter vorbereitender und abwickelnder Aufgaben aus den Leitungsstellen und ihre Verselbständigung und Objektivierung in besonderen Assi-

stenzeinheiten"¹²¹. Die "Assistenzbeziehung" des PR-Stabes kann nun unterschiedlich geregelt werden. In diesem Zusammenhang ist ein Sachverhalt zu erwähnen, auf den eine amerikanische Organisationsstudie¹²² hinweist, nämlich die Möglichkeit der Organisation des PR-Stabes als "personal staff" oder "specialised staff".

Wann PR als persönlicher und wann als spezialisierter Stab zu organisieren sind, hängt primär von den jeweiligen Verhältnissen der einzelnen Unternehmung ab. Grundsätzlich läßt sich in Übereinstimmung mit den Ausführungen von Allen¹²³ zur Frage der Herausbildung von Stäben feststellen, daß Stabaktivitäten sich aus den Notwendigkeiten der wachsenden und sich verändernden Organisation entwickeln. In den frühen Stadien der Unternehmensentwicklung massieren sich aus verschiedenen Gründen mehr und mehr Verantwortlichkeiten auf der Ebene der obersten Leitungsinstanz. Der wach-

121 Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. In: Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Beitrag Nr. 6, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 173.

122 Vgl. Allen, Louis A.: Organization of Staff Functions. Studies in Personnel Policy, Nr. 165, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1958, S. ii (Highlights for the Executive), S. 60, 62.
In der deutschen Literatur unterscheidet Kosiol (vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 138 f.) zwischen einer mit einer bestimmten Fachfunktion betrauten spezialisierten Stabstelle und einer generalisierten Stabstelle, deren Aufgabenbereich sich fachlich mit dem ihres Linienvorgesetzten deckt und "die als verlängerter Arm des Leitenden, als Mädchen für alles, generelle Unterstützungsaufgabe zu erfüllen hat". Allerdings erfüllt genau genommen auch die spezialisierte Stabfunktion eine generelle Unterstützungsaufgabe, und zwar in dem Sinne, als sie zwar nicht für den gesamten Aufgabenbereich ihres Linienvorgesetzten, wohl aber im Rahmen ihrer fachlich spezialisierten Aufgabe für das Unternehmen in seiner Gesamtheit tätig wird. Somit kann auch bei der spezialisierten Stabfunktion im Bereich ihrer funktionalen Kapazität eine generalisierte Aufgabe gesehen werden. Es erscheint deshalb terminologisch treffender, im Unterschied zum spezialisierten Stab nicht von einem generalisierten, sondern in Übereinstimmung mit der amerikanischen Literatur von einem persönlichen Stab zu sprechen.

123 Zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen dieses Absatzes vgl. Allen, Louis A.: Improving Staff and Line Relationships. Studies in Personnel Policy, Nr. 153, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1956, S. 50.

sende Umfang der Aufgaben führt zur Bildung persönlicher Stäbe, die die oberste Leitung bei der Ausführung derjenigen Funktionen unterstützen, für die sie die persönliche Verantwortung trägt. Der persönliche Stab ist in der Regel qualifiziert, eine generelle Assistenz zu gewähren. Je größer und komplexer das Unternehmen wird, desto ungeeigneter wird der persönliche Stab. Es werden immer höher spezialisierte Fähigkeiten erforderlich, wie sie weder bei der Führungskraft noch bei dem persönlichen Stab erwartet werden können. Vor allem aber macht sich auch bei den der Leitungsinstanz nachgeordneten Stellen die Notwendigkeit einer Unterstützung durch Fachspezialisten bemerkbar. An diesem Punkt kommt es gewöhnlich zur Bildung spezialisierter Stäbe für die Wahrnehmung von Aufgaben in besonderen Fachbereichen. Diese Stäbe stehen mit ihrem speziellen Fachwissen allen Teilen der Organisation zur Verfügung.

Für den hier untersuchten Fall der PR-Funktion folgt daraus, daß in der Regel eine Organisation als persönlicher Stab nur im Anfang der Unternehmensentwicklung oder bei kleineren und mittleren Unternehmen angezeigt ist, während bei der ausgesprochenen Großunternehmung PR einem spezialisierten Stab zu übertragen sind. In den großen Unternehmen erweist sich die beim persönlichen Stab vorliegende ausschließliche Bindung an den Aufgabeninhalt und den Träger der delegierenden Instanz als eine unzweckmäßige Einschränkung der Funktion, die von ihrem unternehmensweiten Aufgabeninhalt her nach der Organisationsform des spezialisierten Stabes verlangt.

Der spezialisierte Stab weist zwei kennzeichnende Merkmale auf:

1. Er besitzt kein Weisungsrecht; er berät und erbringt Dienstleistungen, kann aber nicht anordnen;
2. Er steht allen Teilen der Organisation zur Verfügung, kann also als ein Reservoir an speziellen Kenntnissen und Möglichkeiten von allen Betriebseinheiten genutzt werden. Dieses Merkmal unterscheidet ihn vom persönlichen Stab, der primär für eine bestimmte Führungskraft tätig wird und sie bei der Ausübung der ihr vorbehaltenen

nen Verantwortungsbereiche berät und unterstützt¹²⁴.

Es leuchtet ohne weiteres ein, daß in den weitgespannten Strukturen der Großunternehmen die PR-Funktion in ihrer fachlich spezialisierten Tätigkeit auf das Gesamtunternehmen gerichtet sein und mit ihren spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen allen Teilen der Organisation zur Verfügung stehen muß.

2. Die Einordnung der PR in die Struktur der Unternehmung

Eine Untersuchung der strukturellen Einordnung der PR in der Praxis fördert sehr unterschiedliche Ergebnisse zu Tage. Nach einer Untersuchung des Public Relations Report¹²⁵ besitzen 90 Prozent der befragten Unternehmen separate PR-Abteilungen, von denen 44 Prozent dem Vorstand bzw. Vorstandsvorsitzenden und 38 Prozent der Geschäftsführung (Direktion, Inhaber) unterstehen; lediglich in den verbleibenden Fällen sind PR anderen Abteilungen wie Marketing, Werbung, Volkswirtschaft etc. unterstellt. Eine Untersuchung von 255 PR-treibenden Aktiengesellschaften¹²⁶ kommt dagegen zu dem Ergebnis, daß nur 47 Prozent der Firmen mit einer eigenständigen Abteilung arbeiten - wobei die Unterstellung nicht geklärt wird -, während in den verbleibenden 53 Prozent der Unternehmen, die über keine eigene Abteilung verfügen, nicht nur Vorstand, Geschäftsleitung oder Direktion, die Werbe-, Marketing-, Verkaufs- und Personalabteilung, sondern auch Abteilungen wie beispielsweise Organisationsabteilung, Tarifabteilung und Verkehrsabteilung für PR zuständig sind.

Die sehr unterschiedliche Plazierung der PR zeigt, daß bisher von einer etablierten Stellung der Funktion keine Rede sein kann. Die unterschiedliche organisatorische Behandlung

124 Vgl. Allen, Louis A.: Improving Staff and Line Relationships, a.a.O., S. 38.

125 Vgl. o. V.: Das Bild des PR-Mannes im Unternehmen. Die Ergebnisse einer PRR-Umfrage bei deutschen PR-Chefs. In: Public Relations Report v. 1. Juni 1973 (10. Jg., Nr. 387), S. 6.

126 Vgl. Schürer-Wagner, Sabine: Public Relations in Aktiengesellschaften. In: Handbuch für Öffentlichkeits-

der Funktion in der Praxis ist - abgesehen davon, daß jedes Unternehmen spezifische eigene Problemstellungen aufweist - sicherlich in erheblichem Maße auf die mangelnde Klarheit über den Inhalt der PR-Aufgabe zurückzuführen. PR repräsentieren noch keine klar umrissene, eindeutige Funktion¹²⁷; während bei anderen Unternehmensfunktionen zumindest eine relative Übereinstimmung besteht, ist das bei PR bisher nicht der Fall. Ihre Aufgabe und Bedeutung ist daher häufig eine Auslegungsfrage, und entsprechend hängt auch ihre organisatorische Einordnung in starkem Maße von der grundsätzlichen Einstellung der Unternehmensleitung ab: Von der Tendenz her wird da, wo die Führungsinstanz eine hohe Meinung von PR hat und ihre Aufgabe als eine unternehmensweite Aktivität erkennt und anerkennt, die Funktion einen separaten Status erhalten, direkt der obersten Leitung unterstehen und der PR-Chef häufig die Position eines Mitgliedes der Unternehmensleitung bekleiden; wo die Führungsinstanz dagegen PR nicht als firmenpolitische Aufgabe betrachtet, sondern als mehr oder weniger partielle Aktivität, deren Aufgabe sich auf die Unterstützung bestimmter Ressorts (Personalwesen, Marketing etc.) beschränkt, da werden PR, soweit sie überhaupt nachweisbar sind, auf die Ebene des mittleren Management verwiesen und mit den unterschiedlichsten Abteilungen kombiniert. Eine sachgemäße Einordnung der PR wird also nicht selten zunächst voraussetzen, daß die Führungsinstanz ihre Einschätzung der PR-Funktion überdenkt und gegebenenfalls zu Korrekturen im Sinne einer firmenpolitischen und unternehmensweiten Auslegung bereit ist.

Die Einordnung der PR in die organisatorische Struktur der Unternehmung sollte nicht eine Sache des Zufalls sein, sondern muß aus den Erfordernissen abgeleitet werden, die sich

arbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 2, XVII, lose Blattsammlung, PR 42 v. 3. April 1973, S. 2.
127 Vgl. S. 19.

aus der tatsächlichen Aufgabenstellung der Funktion ergeben. Für eine entsprechende Untersuchung des Einordnungsproblems erweist es sich als sinnvoll, die von Kosiol getroffene Unterscheidung der Aufbauorganisation in Gliederungssystem und Kommunikationssystem zugrunde zu legen¹²⁸. Die zunächst zu behandelnde Frage der Einordnung der PR in das Gliederungssystem stellt sich in vertikaler und in horizontaler Sicht.

a) Die Einordnung in das Gliederungssystem

aa) Die vertikale Einordnung

aaa) Die Zuordnung zur obersten Leitungsebene

Aus der Aufgabenstellung der PR ergeben sich insbesondere zwei Erfordernisse. Sie bestehen einmal darin, daß der PR-Verantwortliche über alle relevanten Vorgänge und Entwicklungen im Unternehmen informiert ist, und zwar rechtzeitig informiert ist, und zum anderen darin, daß er in der Lage ist, die Willensbildung in der Unternehmung im Hinblick auf den Öffentlichkeitsaspekt ihres Handelns wirksam zu beeinflussen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, den Zugang zur Unternehmensleitung sicherzustellen und dem PR-Verantwortlichen schon von seiner Stellung in der Hierarchie her so viel Autorität zu verleihen, daß seine Stimme ebenso viel Gewicht besitzt wie die anderer Funktionen. Der Zugang kann zwar auch unabhängig von der hierarchischen Eingliederung erreicht und gewährleistet werden¹²⁹, die Einflußmöglichkeit des PR-Beauftragten wird aber immer sehr wesentlich von dem Prestige und der Autorität seiner organisatorischen Position abhängen¹³⁰. Insofern ist die Ansicht von Benedict¹³¹, daß, wenn der Zugang gesichert sei, die

128 Nach der Systematik von Kosiol gliedert sich das Gesamtsystem der Aufbauorganisation in das den Verteilungs-, Leitungs- und Stabzusammenhang umfassende Gliederungssystem und das aus dem Arbeits- und Kollegienzusammenhang bestehende Kommunikationssystem. Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 171 ff.; vgl. ferner Kosiol, Erich: Aufbauorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 179 ff.

Frage der hierarchischen Eingliederung absolut zweitrangig werde, unzutreffend. Der ungehinderte Informationsfluß zwischen Management und PR und eine ausreichende Beteiligung der PR an der unternehmerischen Willensbildung im Sinne einer adäquaten Repräsentanz des Faktors Öffentlichkeit werden nur durch eine Zuordnung der Funktion zur obersten Führungsebene optimal sichergestellt. Dafür sprechen verschiedene Faktoren.

Die Forderung nach einer unmittelbaren Verankerung der PR in der Unternehmensspitze ergibt sich zunächst grundsätzlich aus der engen Verbindung zwischen Unternehmenspolitik und PR-Arbeit. Einerseits müssen PR sich an der Unternehmenspolitik orientieren und ihre Durchführung unterstützen. Andererseits muß die Unternehmenspolitik von Anfang an unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die PR-Arbeit geplant werden. Wenn beide Bereiche eine widerspruchsfreie, sich gegenseitig steigernde Wirkung erzielen sollen, muß eine enge Zusammenarbeit der PR-Einheit mit derjenigen Stelle gewährleistet sein, die über die Unternehmenspolitik entscheidet.

Weiterhin spielt die unternehmensweite Zuständigkeit der PR von ihrem Ziel, insbesondere aber auch von ihrer Aufgabe her eine Rolle. Der Geltungsbereich der PR erstreckt sich prinzipiell auf alle Öffentlichkeitsbereiche, die für den Ruf des Unternehmens von Bedeutung sind¹²⁹. Das heißt, "größere PR-Abteilungen sind theoretisch für die Pflege aller Beziehungen zur Öffentlichkeit zuständig, soweit es sich nicht um rein fachliche Kontakte zum Beispiel des Verkaufs, der Technik, der Rechtsabteilung oder der Forschung

129 Das läßt sich beispielsweise dadurch erreichen, daß der PR-Chef zum Sekretär oder Protokollführer im Management-Gremium ernannt wird (vgl. Freise, Eberhard B.: a.a.O., S. 83) oder als Nicht-Vorstandsmitglied Gast bei dessen Sitzungen ist (vgl. Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie", a.a.O., S. 88).

130 Vgl. dazu S. 84.

131 Vgl. Benedict, Peter C.: a.a.O., S. 37.

132 Vgl. International Telephone and Telegraph Corporation: ITT Public Relations Handbook, a.a.O., S. 7.

handelt"¹³³. Aus der umfassenden Zuständigkeit im Bereich der öffentlichen Beziehungen folgt eine umfassende Zuständigkeit im Bereich der Unternehmung. Da das Bild, das sich die Öffentlichkeit macht, aus der Gesamtheit der auf sie einwirkenden Eindrücke entsteht, muß sich der Einfluß der PR auf alle Teile der Organisation erstrecken, damit eine Koordinierung aller Einzelwirkungen möglich wird. Nun nimmt die Wirkung einer Stabfunktion auf die Breite des Unternehmens in aller Regel mit der Entfernung von der obersten Leitung ab, "und zwar im gleichen Verhältnis, wie auch die Entscheidungsbefugnis und Verantwortung ihrer vorgesetzten Linienstelle an Breite abnimmt"¹³⁴. Wird also eine für das ganze Unternehmen sachlich zuständige Stabfunktion wie PR einer unteren Instanz zugeordnet, dann spricht die Wahrscheinlichkeit dafür, daß es zu einem ständigen Kampf um die notwendige Breitenwirkung kommt¹³⁵.

Neben der Frage der Breitenwirkung geht es in diesem Zusammenhang ferner um das Problem der Durchsetzungsfähigkeit. PR teilen die Zuständigkeit für die Beziehungen zur Öffentlichkeit mit anderen Fachabteilungen (Verkaufs-, Einkaufs-, Personal-, Finanzabteilung etc.), die sich im Unterschied zu PR für diese Beziehungen nicht aus der Sicht des Öffentlichkeitsaspektes, sondern im Hinblick auf ihre jeweilige Sachaufgabe interessieren. Diese Doppelzuständigkeit wirft Konflikte auf. Während PR die Bedeutung des Öffentlichkeitsaspektes unterstreichen, wünschen die Betriebsabteilungen die Bedeutung ihrer Aufgabe anerkannt zu wissen und werden PR-Empfehlungen nicht selten Widerstände entgegenzusetzen. Aus diesem Grunde muß die Autorität der PR und ihre Position von der hierarchischen Stellung her so stark sein, daß die Funktion im Interesse ihrer Koordinierungsaufgabe die Möglichkeit hat, einen ausreichenden Einfluß

133 Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 163.

134 Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 144.

135 In diesem Sinne auch Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 144.

auf andere Abteilungen auszuüben.

Schließlich ist die Zuordnung der PR zur obersten Leitung auch aus einer mehr formalen Betrachtung des Problems abzuleiten. Die Argumentation von Meyer¹³⁶ allerdings, daß die PR-Abteilung "eigentlich" Stabcharakter habe und deshalb der Geschäftsführung direkt zu unterstellen sei, ist nicht schlüssig. Denn der Stabgedanke ist nicht auf das Phänomen "Hilfsorgan der Geschäftsleitung" beschränkt, da auch nachgeordnete Instanzen über Stabstellen verfügen können¹³⁷. Entscheidend ist vielmehr, daß entsprechend der Kongruenz von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz die Stabstelle jeweils dem Linienvorgesetzten zu unterstellen ist, für dessen Führungsbereich sie tätig wird; das bedeutet, daß ein Fachstab, der wie PR eine auf die Unternehmung als Ganzes gerichtete Querschnittsaufgabe erfüllt, der obersten Geschäftsleitung zu unterstellen ist¹³⁸.

bbb) Die Form der Verankerung in der obersten Leitungsebene

Bei der mehrköpfigen Unternehmensführung der Großunternehmung kann, um die Gesamtverantwortung des Vorstandes herauszustellen, eine Unterstellung unter den Vorstandsvorsitzenden oder eine funktionelle Unterstellung unter alle Vorstandsmitglieder erfolgen¹³⁹. Nach Freise ist "die direkte Unterstellung unter eine Person - idealerweise den Unternehmensführer - der vagen Zuordnung zu einem Gremium vorzuziehen"¹⁴⁰. Die Unterstellung unter ein Gremium erschwert die Einhaltung einer klaren und eindeutigen Linie¹⁴¹.

¹³⁶ Vgl. Meyer, Paul: a.a.O., S. 47; demselben Fehlschluß unterliegt auch Ackermann, wenn er ausführt, "daß eine PR-Abteilung direkt der Spitze unterstellt sein muß, so daß sie eine echte Stabfunktion ausübt" (Ackermann, Herbert: PR braucht Stehvermögen und Biegsamkeit. In: Die Welt v. 20. Sept. 1971, Nr. 218/39.W., S. 11.

¹³⁷ Vgl. hierzu auch Krähe, Walter (Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft): Die Organisation der Geschäftsführung - Leitungsorganisation - Veröffentlichung der Schmalenbach-Gesellschaft, Band 25, 2. völlig neubearbeitete u. erweiterte Aufl., Opladen 1971, S. 73.

¹³⁸ Vgl. Krähe, Walter: a.a.O., S. 76 f.

¹³⁹ Vgl. Krähe, Walter: a.a.O., S. 77.

¹⁴⁰ Freise, Eberhard B.: a.a.O., S. 83.

Grundsätzlich ergeben sich zwei verschiedene Möglichkeiten der Unterstellung unter ein Mitglied des Vorstandes. Im ersten Fall ist ein Vorstandsmitglied für den PR-Bereich verantwortlich. Der eigentliche PR-Spezialist, nämlich der Stabstellenleiter, untersteht diesem Vorstandsmitglied direkt. Das Mitglied der Unternehmensleitung, dem der Stabstellenleiter untersteht, kann ausschließlich für PR, daneben aber auch für andere Funktionen verantwortlich sein¹⁴², wobei die zweite Möglichkeit der wesentlich häufigere Fall sein dürfte. Der Stabstellenleiter erhält seine Informationen aus dem Vorstand und erteilt seine Empfehlungen an den Vorstand in der Regel über das für PR zuständige Vorstandsmitglied.

Die Vertretung der PR-Belange in der Unternehmensleitung nimmt das zuständige Vorstandsmitglied wahr. Hier ergibt sich eine Funktionsteilung zwischen dem Stabstellenleiter und dem verantwortlichen Vorstandsmitglied. Für den eigentlichen PR-Spezialisten resultiert daraus zweifellos eine potentiell hemmende Zwischenstufe. Das dürfte insbesondere dann der Fall sein, wenn es zu einer Häufung von Verantwortlichkeiten für verschiedene, oft heterogene Funktionen auf der Ebene des zuständigen Vorstandsmitgliedes kommt. Eine solche Funktionsanhäufung¹⁴³ steht der eigentlich erforderlichen ungeteilten Beschäftigung mit der PR-Materie entgegen.

Die andere Möglichkeit besteht darin, daß der PR-Chef selbst zum Vorstandsmitglied ernannt und dem ersten Mann des Unternehmens unmittelbar unterstellt wird. Diese Lösung wird in den Vereinigten Staaten bei fast allen großen Unternehmen praktiziert¹⁴⁴. Diese für amerikanische Großunternehmen typische Regelung illustrieren beispielsweise die beiden

141 In diesem Sinne auch Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie", a.a.O., S. 88; Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 164 f.

142 Vgl. hierzu auch Schackne, Stewart: a.a.O., S. 412.

143 Im Falle der Volkswagenwerk AG ist das für PR zuständige Vorstandsmitglied beispielsweise für die Ressorts Öffentlichkeitsarbeit, Rechtswesen, volkswirtschaftliche Fragen und Revision verantwortlich.

144 Vgl. hierzu auch Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie", a.a.O., S. 88.

nebenstehenden Organigramme¹⁴⁵ von Chrysler und Ford, wo PR unmittelbar dem "Chairman of the Board" bzw. dem "President" unterstehen und der PR-Chef den Status eines "Vice President", also eines Vorstandsmitgliedes, innehat.

Auch die deutsche Literatur tritt für die direkte Unterstellung unter die oberste Führungskraft ein, insbesondere verfechten maßgebliche Exponenten der praktischen PR-Arbeit diesen Standpunkt. So hält Bäumler, der die Öffentlichkeitsarbeit der Farbwerke Hoechst leitet, es für "unerläßlich, daß der Leiter der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit dem Chef des Hauses direkt unterstellt ist und sein Vertrauen genießt"¹⁴⁶. Ähnlich äußert sich Oeckl, PR-Chef der BASF: "Die PR-Abteilung kann, wenn sie effektiv sein soll, nur dem ersten Mann des Unternehmens ... unterstehen. Jede andere Konstruktion ist ... falsch". "Der PR-Chef muß entweder die Meinung des obersten Repräsentanten kennen oder er muß versuchen, sich in diese hineinzudenken. Und deshalb ist es für ihn in erster Linie notwendig, ein persönliches Vertrauensverhältnis und einen Status der unmittelbaren Unterstellung zu haben"¹⁴⁷. Oeckl¹⁴⁸ sieht die ideale Lösung darin, daß der PR-Chef dem Vorstandsvorsitzenden im Range eines Vorstandsmitgliedes direkt unterstellt ist, gleichzeitig weist er jedoch darauf hin, daß diese Möglichkeit im Gegensatz zu amerikanischen Verhältnissen in der Bundesrepublik bisher nur in einigen wenigen Fällen praktiziert wird. PR, die in amerikanischen Großunternehmen nicht nur organisatorisch hoch angesiedelt¹⁴⁹ und fast ausnahmslos

145 Das Organigramm von Chrysler wurde anlässlich eines persönlichen Informationsbesuches in Detroit, Michigan, und das von Ford auf schriftliche Anfrage zur Verfügung gestellt.

146 Bäumler, Ernst: PR gehören in die erste Etage. In: Der Volkswirt, Beilagenheft zu Nr. 25 v. 21. Juni 1968 (22.Jg.), S. 43.

147 Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie", a.a.O., S. 88.

148 Vgl. Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie", a.a.O., S. 88

149 In den Vereinigten Staaten leiten nach Aussage von Budd in 630 der größten amerikanischen Unternehmen "Vice

CORPORATE ORGANIZATION CHART

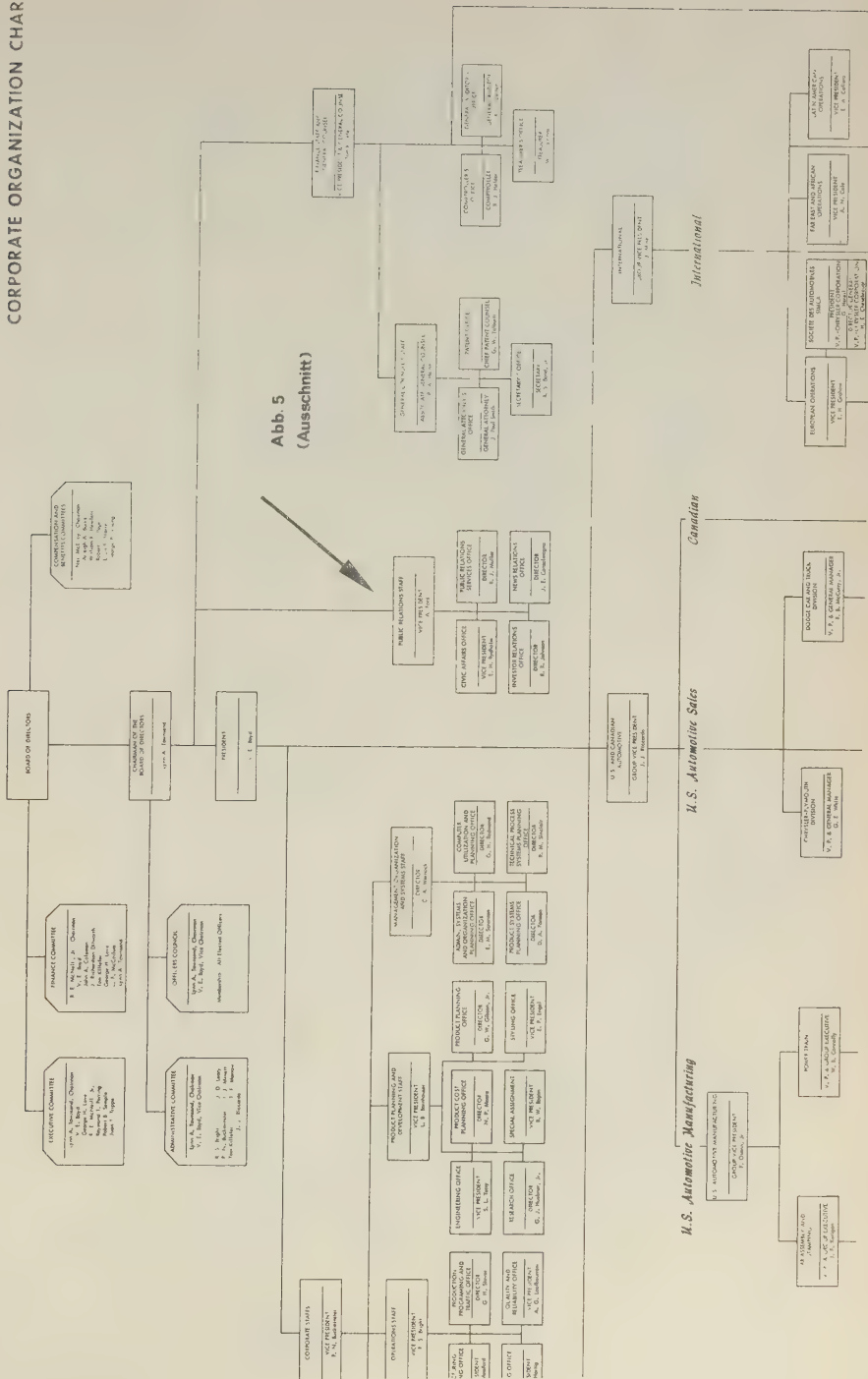
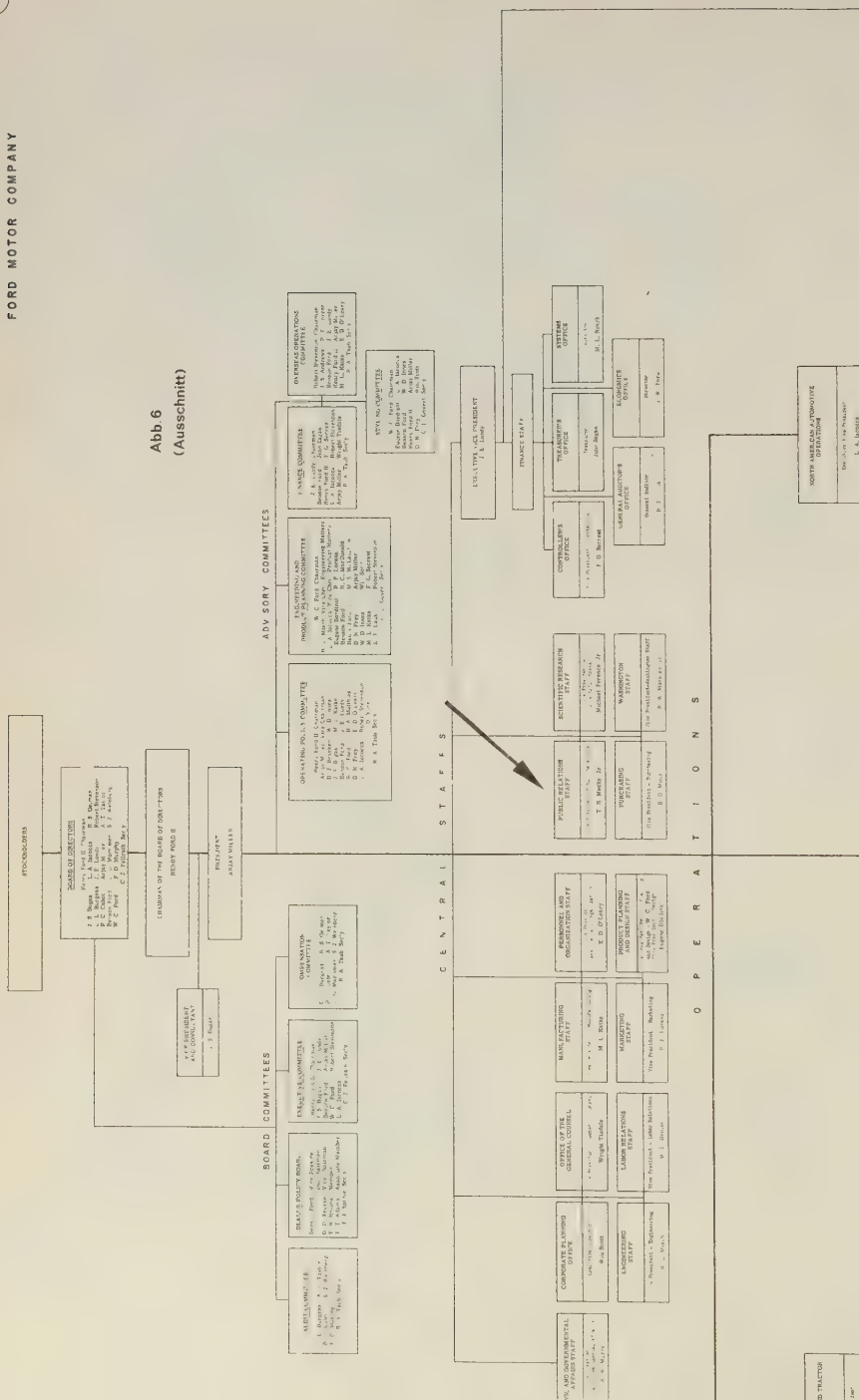


Abb. 6
(Ausschnitt)



als zum inneren Kreis des Management (inner circle of management) gehörig betrachtet werden¹⁵⁰, sondern inzwischen auch als Sprungbrett zum höchsten Posten in der Unternehmung überhaupt gelten¹⁵¹, werden in der Bundesrepublik offenbar noch nicht in gleichem Maße wie in den Vereinigten Staaten als unternehmenspolitische Notwendigkeit erkannt und eingestuft¹⁵².

Bei der Unterstellung des PR-Leiters als Vorstandsmitglied unter den Vorstandsvorsitzenden ist die im ersten Fall beschriebene Funktionsteilung aufgehoben. Der PR-Leiter hat dann eine Doppelfunktion, nämlich "as a staff member of management and a central office departmental executive"¹⁵³. Diese Einordnung ist wohl als die optimale Lösung anzusehen. Der höchste PR-Beauftragte erhält durch seine Stellung unmittelbar im Willensbildungszentrum der Unternehmung die beste Voraussetzung für seine Aufgabe und kann sich mit seiner ganzen, ungeteilten Kraft für die PR-Belange der Unternehmung einsetzen.

bb) Die horizontale Einordnung

Als eine für das Unternehmen in seiner Gesamtheit zuständige Funktion bedürfen PR einer von anderen Ressorts unabhängigen Position. Ein entscheidender Faktor ist daher darin zu sehen, daß die Funktion als eine selbständige Einheit

Presidents" das Public Relations-Ressort. Vgl. Budd, John F., Jr.: An Executive's Primer on Public Relations. 1st ed., Philadelphia, New York, London 1969, S. 21.

150 Vgl. Williams-Thompson, Mike: P.R. in Practice. A private Word on Public Relations. 1st ed., Oxford, London, Edinburgh, New York, Toronto, Sydney 1968, S. 26 f.

151 Vgl. Feldmann, Maurice: Wie der Herr, so die PR. In: Plus, März 1968, Nr. 2, S. 16; o. V.: Public Relations Today, a.a.O., S. 42.

152 Die höhere Bewertung der PR in den Vereinigten Staaten erklärt sich zum Teil aus dem historischen Vorsprung der USA im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Schmidt weist jedoch darauf hin, daß auch die andersgeartete Einstellung der amerikanischen Öffentlichkeit zu Wirtschaft und Unternehmertum eine Rolle spielt. Vgl. Schmidt, Heinz: Öffentlichkeitsarbeit = publizistische Information + Werbung. In: Der Volkswirt, Beilagenheft zu Nr. 27 v. 4. Juli 1969 (23. Jg.), S. 59, 61.

153 Stellenbeschreibung des PR-Direktors einer nicht namentlich genannten "large diversified Company", abge-

in die betriebliche Organisation eingeordnet wird, also als eine von anderen Betriebsabteilungen unabhängige Stelle mit funktional selbständigem Status. Diese Forderung wird in der Praxis häufig durchbrochen. Verschiedentlich werden PR Abteilungen angegliedert, deren Aufgabenbereich überhaupt keinen unmittelbaren Zusammenhang mehr mit dem der PR-Funktion erkennen läßt (Organisations-, Verkehrsabteilung etc.), meist werden sie jedoch mit Funktionen gekoppelt, deren besondere Unterstützung das Ziel der PR-Arbeit sein kann (Werbe-, Verkaufs-, Personalabteilung)¹⁵⁴. Solche Verbindungen können durchaus gewisse Vorteile bieten, die sich neben Kostenersparnissen beispielsweise aus einer besonders wirkungsvollen PR-Arbeit im Bereich der Belegschaft oder einer verbesserten Koordinierung der Kommunikationsfunktionen der Werbung mit denen der PR ergeben.

Andererseits führt eine solche Funktionskoppelung in aller Regel zu einer einseitigen Schwerpunktbildung der PR-Arbeit im Bereich der assoziierten Funktion, was der unternehmensweiten Aufgabenstellung der PR und der Notwendigkeit ihrer unabhängigen Stellung widerspricht. Für PR birgt jede Form der Koppelung mit einer anderen Funktion - auf welcher Ebene der betrieblichen Hierarchie auch immer - grundsätzlich die Gefahr einer Beeinträchtigung ihres Potentials als einer vom Prinzip her auf das Unternehmen als Ganzes gerichteten Aufgabe. PR sollten deshalb zweckmäßigerweise als eine separate, unabhängige Einheit eingeordnet werden.

Ein weiteres Erfordernis ist in der horizontalen Zentralisation der Funktion zu sehen. Von Zentralisation ist zu sprechen, wenn der Aufgabenbereich einer Funktion nur von einer organisatorischen Einheit für das ganze Unternehmen wahrgenommen wird. Böhrs¹⁵⁵ weist zutreffend darauf hin,

druckt bei Janger, Allen R.: Organizing the Public Relations Staff - Appendix, in: Management Record, Vol. 23, Nr. 6 (June 1961), S. 29.

¹⁵⁴ Vgl. S. 101.

¹⁵⁵ Vgl. Böhrs, Hermann: Organisation des Industriebetriebes. Wiesbaden 1963, S. 124.

daß eine Zentralisation immer dann unbedingt erforderlich ist, wenn eine einheitliche Wahrnehmung spezieller Funktionen im Interesse des Betriebsganzen unerläßlich ist. Dieser Sachverhalt ist im Falle der PR dadurch gegeben, daß alle Maßnahmen in der Öffentlichkeit ein einheitliches, widerspruchsfreies Bild der Unternehmung erzielen müssen.

Zentralisation bedeutet, daß alle Kontakt- und Informationsaufgaben, die in das Ressort der Öffentlichkeitsarbeit fallen, in der PR-Abteilung zusammenzufassen sind. Nitsch erhebt denn auch die Forderung, daß "keinesfalls ... einzelne Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit ausgegliedert und anderen Betriebsabteilungen (Personal-, Werbe- o. a. Abteilungen) zugeteilt werden"¹⁵⁶ dürfen. Diese Forderung ist von ihrem Sinngehalt durchaus gerechtfertigt, in der Formulierung aber nicht sehr glücklich. Denn in der Praxis geht es viel eher darum, der in den meisten Unternehmen noch verhältnismäßig jungen Funktion der PR alle diejenigen Kontakt- und Informationsaufgaben einzugliedern, die bisher von länger etablierten Abteilungen im Rahmen ihrer jeweiligen Sachaufgaben ausgeübt wurden und dort vor der Errichtung einer PR-Abteilung durchaus ihren legitimen Platz hatten. Der Herauslösung dieser Aufgaben aus historisch gewachsenen Zusammenhängen zum Zwecke einer theoretisch wünschenswerten Zusammenfassung stellen sich in der Praxis nicht selten erhebliche Widerstände entgegen. Es ist daher nicht verwunderlich, daß zuweilen charakteristische Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit von Fachabteilungen wahrgenommen werden, deren Sachaufgaben sich ohnehin mit den Beziehungen zu bestimmten Öffentlichkeitssegmenten befassen. So können etwa die Aktionärsbetreuung, die Werkszeitschrift oder die PR-Werbung (Firmenwerbung) allein

¹⁵⁶ Nitsch, Harry: Public Relations ohne "Parkinson". In: Wirtschafts-Praxis, Mai 1969, Nr. 252, S. 4 nach eigener Zählung (nicht durchnummerierter Artikel).

Aufgabe der Finanz-, der Personal- oder der Werbeabteilung sein. Grundsätzlich aber sollte die PR-Abteilung an der Durchführung dieser Aufgaben zumindest beteiligt sein.

b) Die Einordnung in das Kommunikationssystem

PR sind auf enge Kontakte zu allen Abteilungen angewiesen, auf einen reibungslosen Informationsfluß von und zu allen Stellen des Hauses, für die sie einerseits beratend tätig werden und von denen sie andererseits den für die Unter- richtung der Öffentlichkeit laufend benötigten Informa- tionsstoff erhalten müssen. Die PR-Abteilung ist wie kaum eine andere betriebliche Stelle davon abhängig, daß sie laufend über alle aktuellen Vorgänge unterrichtet ist und dabei von den Fachabteilungen unterstützt wird. Da die Information den Rohstoff der PR bildet, ist es nicht ver- wunderlich, wenn Stephenson¹⁵⁷ den PR-Stab als "hungry for information" charakterisiert und damit die als unterneh- mensbezogene Informationsgewinnung bezeichnete Komponente der PR-Funktion anspricht, deren ständige Suche nach rele- vanten Informationen in alle Betriebsabteilungen reicht. Als wichtigstes Erfordernis der Einordnung der PR in das kommunikative Beziehungsnetz der Unternehmung hat daher zu gelten, daß der PR-Stab mit allen Stellen des Hauses ohne irgendwelche Dienstwegeinschränkungen frei verkehren kann¹⁵⁸, also das bereits bei der Behandlung der Funktionskomponen- ten als notwendig erkannte Recht auf freien Zugang und In- formation besitzt¹⁵⁹.

Nach Ansicht von Bird und Yutzy¹⁶⁰ sollte der PR-Chef im

157 Stephenson, Howard: Public Relations Practice. In: Handbook of Public Relations (Hrsg. Howard Stephenson), a.a.O., S. 22.

158 In diesem Sinne äußern sich u.a. auch Nitsch, Harry: Public Relations ohne "Parkinson", a.a.O., S. 5 nach eigener Zählung (nicht durchnummerierter Artikel); Skowronnek, Karl: a.a.O., S. 140; Greber, Emil: a.a.O., S. 35.

159 Vgl. S.74.

160 Vgl. Bird, Caroline and Yutzy, Thomas D.: You have to manage Public Relations. In: Perspectives in Public Relations (Hrsg. Raymond Simon), a.a.O., S. 120.

Idealfalle jede Information im voraus besitzen, die die Öffentlichkeit erfährt. Einschränkend fügen sie allerdings hinzu, daß diese Forderung bei wörtlicher Auslegung zu einer über den Stab hereinbrechenden Informationslawine führen würde, so daß es einer außerordentlich mühevollen Experimentierarbeit bedarf, um die jeweils richtige Form des Informationsmechanismus herauszufinden; in jedem Fall sind aber zwei Prinzipien zu beachten:

1. Der PR -Chef muß selbst entscheiden können, welche Information er benötigt;
2. Die Unternehmensleitung muß sein Recht auf Information, wo immer und wann immer er Fragen stellt, voll unterstützen.

Um die PR-Abteilung bei der unternehmensbezogenen Informationsgewinnung zu unterstützen, können verbindliche Richtlinien erarbeitet werden, durch die Abteilungen zur automatischen Weiterleitung bestimmter, genau klassifizierter Informationen veranlaßt werden. Eine weitere Möglichkeit, die Kooperation zwischen der PR-Einheit und der übrigen Organisation zu fördern, besteht in der Einrichtung eines PR-Komitees, in dem neben dem PR-Chef möglichst Mitglieder aus allen Betriebsabteilungen vertreten sein sollten, die in regelmäßigen Zusammenkünften alle für die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens relevanten Fragen diskutieren. Die Hauptvorteile eines solchen Ausschusses sind in der Pluralität der Willensbildung, in der Erleichterung der Koordination, in der Verkürzung der Informationswege und in der Verbesserung der menschlichen Beziehungen zu sehen¹⁶¹. Die Diskussion im PR-Ausschuß wird aber immer auch eine Schulung der Beteiligten in den Grundsätzen der PR zur Folge haben, ebenso wie sie dem PR-Chef einen besseren Einblick in die Erfordernisse und das Funktionieren anderer Abteilungen geben wird. Das wird sich in jedem Falle positiv auf die Beziehungen zwischen dem PR-Stab und den anderen Teilen der Organisation auswirken.

Wie hoch dieser Beitrag der Ausschußarbeit zu veranschla-

¹⁶¹ Vgl. Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden 1972, S. 160.

gen ist, wird deutlich, wenn man sich die bereits erwähnte Überschneidung der Zuständigkeiten für die öffentlichen Beziehungen zwischen der PR-Stelle und den anderen Betriebsabteilungen und das daraus resultierende latente Spannungsverhältnis vergegenwärtigt. Die PR-Stelle soll Verständnis und Vertrauen für die Unternehmung in der Öffentlichkeit aufbauen. Für die erfolgreiche Durchführung dieser Aufgabe ist sie aber nicht zuletzt auf das Verständnis und Vertrauen angewiesen, das sie selbst in der eigenen Organisation genießt. Der PR-Ausschuß kann somit ein wichtiges Mittel sein, um der PR-Stelle im eigenen Hause den Rücken zu stärken und ihre Aufgabe zu erleichtern.

3. Die PR-Abteilung

Die Untersuchung der Einordnung der PR-Funktion in die Struktur der Unternehmung kommt zu dem Ergebnis, daß i.d.R. eine eigenständige Abteilung mit direkter Verankerung in der Unternehmensspitze gebildet werden sollte. Als wesentliche Merkmale einer solchen Abteilung sind nun die Position des Stabstellenleiters als des zentralen Trägers der PR-Aufgabe, der vertikale und horizontale Aufbau der Abteilung und schließlich als Spezialproblem im Rahmen der vertikalen Organisation die Unterstellung nachgelagerter PR-Stellen zu behandeln.

a) Die Position des PR-Leiters

Die Ausführungen in der Literatur, die sich eingehender mit dem PR-Leiter beschäftigen¹⁶², setzen sich im wesentlichen mit den für notwendig gehaltenen persönlichen und

¹⁶² Vgl. u. a. Heini, Bruno: a.a.O., S. 117 f.; Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 166 ff.; Budd, John F., Jr.: a.a.O., S. 14 ff., 19 f.; Oeckl, Albert: Der Public-Relations-Fachmann in der Praxis. In: Erster Public Relations-Lehrgang für Fortgeschrittene, 6.-10. Juli 1964 in Wiesbaden, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e. V., Nr. 4 der DPRG-Schriftenreihe, S. 89 ff.; Philipp, Heiko: Der Pressechef im Unternehmen. In: Der Volkswirt v. 5. Juli 1968 (22. Jg., Nr. 27), S. 26 f.; Schürer-Wagner, Sabine: Der PR-Mann. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Bd. 1, V, lose Blattsammlung, PR 56/57 vom 16. Sept. 1974, S. 1 ff.

What is your PUBLIC RELATIONS I. Q.?

Use this test to measure qualifications of public relations career aspirants, to help select public relations personnel, or as a yardstick for determining your public relations strengths and weaknesses. Score 2

points for every "yes" you get in Group 1 (Personal Characteristics). Score 1 point for each "yes" in Group 2 (Academic Background). Score points as indicated in Group 3 (Experience).

1 - PERSONAL CHARACTERISTICS

Do you have these qualities?

☐ Leadership	(2)	☐ Emotional stability	(2)
☐ Moral courage	(2)	☐ Creative mind	(2)
☐ Intellectual honesty	(2)	☐ Quick thinking	(2)
☐ Extrovert thinking	(2)	☐ Sound judgment	(2)
☐ Interest in people	(2)	☐ Intellectual maturity	(2)
☐ Studiousness	(2)	☐ Executive ability	(2)
☐ Friendliness	(2)	☐ Wide culture	(2)
☐ Inspire confidence	(2)		
		Total	=

2 - ACADEMIC BACKGROUND

Have you had college or equivalent study of the following subjects?

☐ Public relations	(1)	☐ Graphic arts	(1)
☐ Economics	(1)	☐ Publicity	(1)
☐ Journalism	(1)	☐ Radio	(1)
☐ Philosophy	(1)	☐ Commercial law	(1)
☐ Public speaking	(1)	☐ Industrial relations	(1)
☐ Cultural subjects	(1)	☐ History	(1)
☐ Psychology	(1)	☐ Commercial geography	(1)
☐ Social Science	(1)	☐ Semantics	(1)
☐ Political economy	(1)	☐ Business administration	(1)
☐ Advertising	(1)		
☐ Research	(1)	Total	=

3 - EXPERIENCE

Have you had training and experience in the following?

☐ PR agency	(5)	☐ Radio	(2)
☐ PR department	(5)	☐ Television	(2)
☐ Reporting	(4)	☐ Commercial art	(2)
☐ Editing	(2)	☐ Graphic arts	(2)
☐ Advertising	(2)	☐ Commercial motion pictures	(2)
☐ Selling	(2)	☐ Research	(2)
☐ Teaching	(2)	☐ Public opinion polling	(2)
☐ Management	(2)	☐ Personnel	(3)
☐ Social service	(2)	☐ Politics	(2)
☐ Promotion	(2)		
☐ Publicity	(3)	Total	=

Don't expect a high score. 66 to 70 is good; 71 to 75 is exceptional; 76 to 80 is phenomenal; 81 to 85 is practically impossible; 86 and up is too good... better check again. 61 to 65 is fair; 36 to 60 shows possibilities of development; 35 and under promises nothing... better give up the idea.

TOTAL — PERSONAL CHARACTERISTICS =

TOTAL — ACADEMIC BACKGROUND =

TOTAL — EXPERIENCE =

YOUR PUBLIC RELATIONS I. Q. =

"Public Relations I. Q. Test" has been developed, and is copyrighted, by PUBLIC RELATIONS NEWS. This publication, founded in 1944 as the first independent public relations weekly for executives, is acknowledged throughout the world as the authoritative source of the latest developments and successful techniques in public relations. Available on subscription, \$45 per year.

PUBLIC RELATIONS NEWS, The Public Relations Weekly For Executives
127 East 80th Street, New York, N. Y. 10021

fachlichen Qualifikationen auseinander. Die vielfältigen Aspekte, die hier eine Rolle spielen können, illustriert der nebenstehende "Public Relations I.Q.Test"¹⁶³.

Dagegen geht die Literatur so gut wie kaum auf Fragen ein, die sich aus der organisatorischen Stellung des PR-Beauftragten ergeben. Lediglich Greber setzt sich ansatzweise mit diesem Sachverhalt auseinander. Nach seiner Ansicht kann die PR-Abteilung der Unternehmensleitung entweder als Stabstelle oder als "Instanz, das heißt als Stelle mit Befehlsgewalt über Personen", zugeordnet werden, wobei der PR-Chef im ersten Fall die Stellung eines zum Direktionsstab gehörenden Beraters haben soll und im zweiten Fall die eines Vorgesetzten "einer Stelle, die eine Leitungsfunktion ausübt", was nach Greber impliziert, daß "alle Arbeiter und Angestellten an die Weisungen des Public-Relations-Direktors gebunden" sind¹⁶⁴. Mit dem Hinweis auf nicht näher zitierte amerikanische Berichte geht Greber davon aus, daß die PR-Abteilung als "reine Stabstelle" nicht den an sie gestellten Anforderungen genügt und befürwortet die zweite Alternative¹⁶⁵.

Kritisch anzumerken ist zu dieser Auffassung von Greber, daß im ersten Fall die Stellung des PR-Leiters nur unzureichend erfaßt wird, da sich seine Position nicht in der eines Beraters erschöpft. Im zweiten Fall wird dagegen bereits die Natur der PR-Abteilung unzutreffend gedeutet, woraus eine Fehlinterpretation der Weisungsbefugnis, die sich mit der Position des PR-Leiters verbindet, folgt. Die PR-Abteilung ist grundsätzlich eine Serviceeinheit, die als Stabstelle zu organisieren ist und keine Befehlsgewalt über Personen im Sinne von Greber haben kann. Ein Weisungsrecht besitzt der PR-Leiter nur insofern, als er als Vor-

163 Der "Public Relations I.Q.Test" wurde von Public Relations News", New York, zur Verfügung gestellt.

164 Vgl. Greber, Emil: a.a.O., S. 33, 34, 35.

165 Vgl. Greber, Emil: a.a.O., S. 34.

gesetzter eines in sich gegliederten Stabes auftritt und Leitungsbefugnisse für seinen besonderen Fachbereich gegenüber seinen Mitarbeitern i n n e r h a l b der PR-Abteilung ausübt. Außerhalb der Abteilung verfügt er über keinerlei wie auch immer geartete Weisungsbefugnisse¹⁶⁶, er kann seinen Vorstellungen lediglich aufgrund seiner fachlichen Sachverständigkeit und seiner persönlichen Überzeugungskraft Nachdruck verleihen.

Für das Verständnis der Position des PR-Leiters ist die Herausarbeitung der mit dieser Stellung verbundenen Doppelrolle unerläßlich. Der PR-Leiter fungiert einmal als unternehmenspolitischer Berater, zum anderen als Vorgesetzter einer Stababteilung. Innerhalb der PR-Abteilung verfügt er über das disziplinarische Weisungsrecht, außerhalb der Abteilung steht er in Stabbeziehung zur betrieblichen Organisation und hat keine Befehlsgewalt. In der Stabbeziehung übt er die Funktion der unternehmensgerichteten Beeinflussung aus, indem er insbesondere die Diskussion auf der Vorstandsebene durch PR-orientierte Vorschläge und Empfehlungen bereichert. In der Beziehung zu seiner eigenen Abteilung ist er für die Verwaltung der PR-Einheit sowie für die planmäßige Durchführung der Abteilungsaufgaben verantwortlich. Abgesehen von den Schwierigkeiten, die sich für den PR-Leiter aus einer nicht funktionsgerechten organisatorischen Stellung ergeben können, stellt sich die in seiner Position angelegte Problematik vorwiegend im Zusammenhang mit der Beratungsaufgabe.

In seiner Funktion als Berater der Unternehmensleitung erwächst dem PR-Leiter eine doppelte Verantwortung. Als leitender Angestellter der Firma muß er sich mit den Un-

166 Vgl. dazu die Stellenbeschreibung des PR-Direktors einer amerikanischen Großunternehmung: "As a staff member of management, the director of public relations will exercise no direct authority over divisional operations or corporate personnel except for the staff department reporting to him". Abgedruckt bei Janger, Allen R.: Organizing the Public Relations Staff - Appendix, a.a.O., S. 30.

ternehmensinteressen identifizieren und ist seinem Vorgesetzten gegenüber zu absoluter Loyalität verpflichtet. Andererseits ist er mit der Wahrnehmung der Interessen der Öffentlichkeit gegenüber der Unternehmung betraut und in dieser Position der Allgemeinheit verpflichtet. Dieser in der Position des PR-Leiters angelegte Konflikt erfordert eine außerordentlich qualifizierte, weitsichtig und geschickt taktierende Persönlichkeit mit sicherem Urteilsvermögen. Der PR-Spezialist, der das öffentliche Interesse schlechthin und um seiner selbst willen vertritt, der Idealist also, der, wie Budd¹⁶⁷ es formuliert, das Allgemeinwohl (social good) mit den grundlegenden Zielen der Unternehmung gleichsetzt ohne Rücksicht darauf, daß die Unternehmung einen Ertrag erwirtschaften muß, ist schlecht geeignet für diese Aufgabe, ebenso wie derjenige, der umgekehrt die Belange der Öffentlichkeit nicht konsequent genug in der Unternehmung vertritt und seinen Vorgesetzten nicht schonungslos in der Sache auch mit unangenehmen und unbequemen Sachverhalten konfrontiert; dieser ist mit den Worten von Glahe¹⁶⁸ sogar als eine Gefahr für das Unternehmen anzusehen.

Der Rollenkonflikt in der Position des PR-Leiters läßt sich nur dann befriedigend lösen, wenn davon ausgegangen wird, daß der PR-Leiter als Berater, Katalysator oder Initiator grundsätzlich diejenigen öffentlichen Interessen in der Unternehmung vertreten muß, deren Berücksichtigung bei einer weitsichtigen Beurteilung der Sachlage im wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmung liegt. Insofern muß sich der PR-Leiter als Pragmatiker verhalten und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen auf-fassen bzw. begründen als Mittel zum Zweck der langfristigen Sicherung und Erhaltung der Institution.

Aber selbst dann, wenn der PR-Leiter in seiner Beratungstätigkeit diese Voraussetzungen erfüllt, bleibt seine Position schwierig. Denn rein rechnerisch lassen sich diese Dinge nicht belegen und insofern wird es immer schwierig

167 Vgl. Budd, John F., Jr.: a.a.O., S. 14

168 Vgl. Glahe, Werner: a.a.O., S. 9.

sein, einer Unternehmensleitung augenblickliche Vorteile auszureden, weil sie langfristig zu Nachteilen werden, oder sie von Handlungen und Aufwendungen im öffentlichen Interesse zu überzeugen, die erst in ferner Sicht zu Vorteilen führen. In diesem Punkt kann er überhaupt nur dann erfolgreich sein, wenn die Unternehmensleitung von den Prinzipien und der Notwendigkeit der PR durchdrungen ist, also die erforderliche Resonanzbereitschaft aufweist.

Ein bisher seltener Ansatz, der die Verknüpfung zwischen der Erfüllung sozialer Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolgsstreben aufzuhellen versucht und deutlich macht, welche vielfältigen Überlegungen und ökonomischen Zwecke sich mit der Berücksichtigung öffentlicher Interessen verbinden können, findet sich bei Ahfeld¹⁶⁹. Danach sind Überlegungen im Hinblick auf die Berücksichtigung öffentlicher Interessen durch die Unternehmung nach einem Fragenkatalog vorzunehmen, der den positiven oder negativen Effekt der Aktionen oder Unterlassungen auf diejenigen Öffentlichkeitsbereiche zu antizipieren sucht, die als ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg anzusehen sind. Als Auswahlkriterien für die Frage, ob die Unternehmung bestimmte Handlungen im öffentlichen Interesse durchführen sollte, nennt Ahfeld¹⁷⁰ u. a. folgende Gesichtspunkte:

"Is this an issue or a problem which we either create or contribute to in the manufacturing process, in the product itself, or in a direct business or employment practice?

Is this an immediate problem area? If action is initiated or maintained, will we gain more investors? Will we be able to make economic gains or, at least, prevent economic loss?

Avoid conflict with government restrictions and/or regulations?

Have better community relations?

Have better employee relations?

Receive favorable press?

169 Vgl. Ahfeld, William J.: Pragmatic Limits on Business Involvement. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 5 (May 1971), S.

8 f.

170 Ahfeld, William J.: a.a.O., S. 9.

Gain recruiting benefits?

If initial action or further action is not taken, will we possibly lose investors or suffer from stockholder criticism?

Suffer an economic loss?

Enhance the possibilities of further governmental restrictions?

Strain employee relations?

Be vulnerable to community criticism and/or strain existing community relations?

Suffer unfavorable press?"

Neben der bisher behandelten Beratungsaufgabe stellt sich dem PR-Leiter weiterhin die Aufgabe eines Vorgesetzten einer Stababteilung. Diese Aufgabe wird von der Sache her im wesentlichen durch dieselben Führungs- und Verwaltungserfordernisse umschrieben, die an jeden Abteilungsleiter gestellt werden. Als Abteilungsleiter ist der PR-Beauftragte für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen, ökonomisch arbeitenden Staborganisation verantwortlich, deren Hauptaufgabe die Erarbeitung und Durchführung eines PR-Programms für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist. Ein zentrales Problem im Zusammenhang mit dieser Aufgabe ist in der später zu behandelnden Wirkungskontrolle des Programms zu sehen. Abgesehen davon, daß die unvollkommenen Möglichkeiten der Erfolgskontrolle ein ganz generelles PR-Problem darstellen, beinhaltet die Schwierigkeit der PR-Kontrolle darüber hinaus ein besonderes Problem für den PR-Direktor. Denn für ihn gilt dasselbe Gesetz wie für alle anderen Unternehmensbereiche: "He must prove the need for his existence"¹⁷¹.

In vielen Unternehmen legt die Unternehmensleitung die Stellenaufgabe des PR-Leiters in schriftlicher Form fest. Die Stellenbeschreibungen der Praxis fallen außerordentlich

¹⁷¹ Wright, Theon and Evans, Henry S.: a.a.O., S. 17.



The Vice President - Public Relations, as a staff officer, is responsible to the Vice Chairman of the Company for the following:

1. Advising management on the public implications of its plans and actions
2. Assisting management to communicate with the groups and individuals constituting the various publics of the Company
3. Developing and administering programs and projects designed to foster favorable public attitudes toward the Company and its products
4. Suggesting similar programs and projects to be executed by other Company components, and
5. Informing management of trends in public opinion that may affect Company policy and practices.

unterschiedlich aus, wie die nebenstehenden Beispiele¹⁷² aus amerikanischen Großunternehmen illustrieren. Der Akzent kann mehr auf den grundsätzlichen Fragen - wie bei Ford - oder mehr auf der detaillierten Regelung spezifischer Sachverhalte liegen wie bei den beiden anderen Beispielen, die sich in den Detailfragen wiederum unterscheiden. Der grundlegende Auftrag ist jedoch in den nebenstehenden Stellenbeschreibungen als im wesentlichen übereinstimmend zu erkennen.

Auf einen in der Literatur sonst nicht behandelten Sachverhalt geht die Stellenbeschreibung einer amerikanischen Großunternehmung ein, die einen Standard für die Leistungsmessung aufstellt und damit einen sehr wesentlichen Aspekt der Position des PR-Leiters beleuchtet. Im Schlußteil einer eingehenden Stellenbeschreibung des PR-Direktors¹⁷³ wird der nebenstehende "Standard for Measuring Performance" aufgestellt. Dieser Katalog verdeutlicht noch einmal das Anforderungsprofil und den Umfang der Position des PR-Leiters.

b) Die organisatorische Gliederung der PR-Abteilung

Nach der Behandlung der wesentlichen Aspekte der Position des PR-Leiters ist im folgenden auf den Aufbau der Abteilung selbst einzugehen. Nach Aussage von Oeckl herrscht "über den zweckentsprechenden Aufbau der PR-Abteilung eines Unternehmens ... bisher noch viel Unklarheit"¹⁷⁴. Es ist daher sinnvoll, die Gliederung der PR-Abteilung systematisch unter vertikalen und horizontalen Aspekten zu untersuchen.

aa) Die vertikale Gliederung

Die Untersuchung des vertikalen Aufbaus der PR-Abteilung in der Großunternehmung zeigt, daß im allgemeinen eine

172 Die Stellenbeschreibung von Ford wurde einem persönlichen Schreiben entnommen, die von Monsanto bei einem persönlichen Informationsbesuch in New York zur Verfügung gestellt. Das dritte Beispiel wurde entnommen aus Janger, Allen R.: What's in a Position Guide? In: Management Record, Vol. 23, Nr. 9 (Sept. 1961), S. 32 f.

173 Abgedruckt bei Janger, Allen R.: Organizing the Public Relations Staff - Appendix, a.a.O., S. 31

POSITION TITLE **Director of Public Relations Department**

REPORTS TO **Vice President, Administration**

FUNCTION

Directs, plans and administers complete professional public relations service to all elements of Monsanto on a worldwide basis and evaluates all public relations projects. Exercises functional direction of the public relations staff at all locations. Coapproves, with concerned members of operating management, personnel assignments in his functional area of responsibility. Ensures that the company communicates with the several publics in a consistent manner with regard to policy, posture, identification and image matters anywhere in the world.

DUTIES

1. Prepares and distributes factual information on Monsanto, within the bounds of the company's security policy, to all pertinent information media.
2. Provides public relations counsel and assistance to all divisions and departments of the company and its subsidiaries and obtains clearance from appropriate units prior to issuance of any information or material resulting therefrom.
3. Provides assistance to the divisions and subsidiary companies in the planning of formal public relations programs and budgets.
4. Assists the president and members of the Executive Committee in the planning and formulation of special communications, speeches and letters.
5. Ensures that factual information on Monsanto is made available to employees promptly by use of proper internal media.
6. Guides and provides assistance in public relations programs of international subsidiaries in conjunction with the International Division.
7. Maintains regional public relations offices for eastern and western areas; provides staff and directs the activities of these regional offices.
8. Selects and directs activities of public relations consultants retained throughout the company and its subsidiaries.

POSITION TITLE Director of Public Relations Department

9. Provides general supervision of the company's contributions program and other functions of the executive services section.
10. Provides the following specialized services for Monsanto:
 - a. Corporate Public Relations - All external and internal communications designed to further the identity of Monsanto.
 - b. Financial Communications - Annual reports and reviews, quarterly statements, financial press, assistance to the vice president, Central Planning, Evaluation and New Ventures in preparation of material for security analysts.
 - c. Divisional Public Relations - Press relations, special brochures, provision of specialist advice and counsel.
 - d. Community Relations - Plants' city public relations, assistance with special events, assistance to plant managers with press, TV and radio communications.
 - e. Product Publicity (unpaid) - General product releases to newspapers, magazines, radio and TV; trade press releases, product queries, photo releases, assistance at trade shows and exhibits.
 - f. Publications - Monsanto Magazine, assistance on personnel booklets, various newsletters, brochures and pamphlets.
 - g. Photography - Color, black and white, and motion picture service; film library, photo files, Monsanto Newsreel.
 - h. General Internal Communications - Booklets, letters, bulletin board announcements, public relations advice to divisions and departments "rush news service" to plants and offices around the world, material and assistance for plant newspapers and other employee communications.
11. Carries responsibility for clearance of news releases with appropriate central departments, where required, such as Law, Treasury, Accounting and Patent.
12. Keeps the president and other executives of Monsanto informed on matters of public opinion concerning the company.

Monsanto
C O M P A N Y

POSITION DESCRIPTION

POSITION TITLE Director of Public Relations Department

13. Serves as a member of the Governmental Affairs Committee, the Corporate Membership Committee and the Monsanto Fund trustee group.

3. Director—Public Relations

1. FUNCTION

The director—public relations advises and assists the chairman of the board and the president in the formulation and execution of corporate public relations philosophy, policy, and programs; direct corporate public relations activities; and provides counsel and assistance to department heads on public relations. He performs these functions with the objective of maximizing the contribution of these activities to the over-all profitability of the company, and to further its other purposes.

He assists in formulating general management objectives, policies, and plans and advises on public relations activities.

II. RESPONSIBILITIES AND AUTHORITIES

The director—public relations is responsible for the activities assigned to him and has authority to conduct these activities in accordance with approved general objectives, policies, and budgets, and within the limits established by this guide.

He may delegate appropriate portions of his responsibilities together with the authority necessary for their fulfillment, but he may not relinquish his accountability for results.

His specific responsibilities include, but are not necessarily limited to, the following:

Objectives, Policies, Programs

1. Assists in the formulation of general management objectives, policies, and plans, and advises the chairman of the board and the president with respect to his various functional activities.

2. Formulates or receives and recommends for approval objectives, policies, and plans pertaining to his functions which may affect other departments of the company.

3. Develops and recommends to the chairman of the board objectives, policies, and plans for public relations activities.

4. Within the framework of approved company and departmental general objectives, policies, plans, and budgets, establishes and administers departmental specific objectives, policies, and plans to accomplish his functions.

Organization and Personnel

5. Approves changes in pay of his staff, including determination of severance pay.

6. Approves, for his staff, vacations and personal leaves of absence for reasons other than sickness and accident.

7. Approves the employment, promotion, demotion, transfer, release, layoff, and discharge of personnel on his staff excluding officers of the company or participants in the incentive compensation plan.

8. Administers the company's employee relations policies and benefit plans for his staff.

9. Engages such consultants as are necessary to accomplish his functions.

Money, Facilities, Materials

10. Prepares and submits to the board of directors pro-

posed budgets for the firm's public relations activities.

11. Approves capital expenditures for items included in approved budgets and administers expenditures in his office.

12. Prepares and submits to the contributions committee of the board budget proposals for corporate contributions, memberships, and grants.

13. Determines specifications, including manufacturer, and approves contracts or purchase requisitions for materials, supplies, equipment, and services required to execute his assigned responsibilities. The selection of the supplier and the execution of the purchase agreements for such items shall be the responsibility of the manager, supply and distribution, who may delegate to the director, public relations, specific authority for certain purchases.

14. Approves other individual transactions and requests for payment in the usual course of business.

Functional Activities

15. Directs public relations activities at the corporate level, and coordinates the execution of company public relations programs through other departments when necessary.

16. Advises and assists senior vice-presidents and department heads on departmental public relations and community relations, plans and activities.

17. Directs the company's participation in industry public relations programs and activities.

18. Coordinates the company's news releases involving policy and public relations matters to the press and other news media and serves as the company's liaison with outside publicity agencies.

19. Receives and processes requests for corporate contributions, memberships, and grants.

20. Approves for his unit contributions, memberships, and grants to charitable and business service organizations.

Appraisal of Results

21. Reviews periodically with the chairman of the board the results of the company's public relations programs and activities.

Advisory and Special

22. Serves on advisory committees, task forces, and special assignments as requested by the chairman of the board or the president.

III. RELATIONSHIPS

The primary reporting responsibility of the director—public relations is to the chairman of the board to whom he is accountable for the operating results of his function. In carrying out his function and fulfilling his responsibilities, the director, public relations, will consult and cooperate with other department heads and the senior vice-presidents whenever their functions, responsibilities, or interests are involved. He will make the most effective use of the specialized advice and assistance available in the company outside his unit. He will offer the knowledge, experience,

and services available within his unit to others whenever company results would thereby be improved.

IV. LIMITS OF AUTHORITY

The chairman of the board has established the following limits of authority for certain of the activities of the director, public relations.

Personnel Limits

With respect to personnel of his unit, the director, public relations, has the authority to:

1. Approve regular compensation of employees receiving less than \$15,000 annually, but excluding company officers or participants in the incentive compensation plan.
2. Approve severance pay to any released employee whose regular annual compensation is less than \$15,000 in accordance with the severance pay policy dated September 20, 1957.
3. Grant leaves of absence (for reasons other than sickness or accident) to employees in accordance with the employee relations policy and procedure manual.
4. Employ, release, promote, demote, transfer, lay off, or discharge any employee whose regular annual compensation is less than \$15,000 but excluding officers of the company or participants in the incentive compensation plan.
5. Approve all personnel actions provided under the

conditions and limits of authority stipulated in the various benefit plans of the company.

6. Engage and approve compensation for individual outside consultants retained on an annual basis and receiving less than \$15,000 annually.

Financial Limits

With respect to his unit, the director, public relations, has authority to:

7. Approve individual capital AFE's within the approved annual budget in the amount of \$5,000 or less.
8. Approve individual contracts or purchase requisitions covering materials, supplies, equipment, and services in the amount of \$5,000 or less.
9. Approve other individual transactions and requests for payments in the usual course of business in the amount of \$5,000 or less.

Solicitations

10. Approve requests for the support of outside organizations in accordance with the policy for company support of outside organizations through contributions, memberships, and grants, the plan for fellowships, and grants to educational institutions for direct business purposes dated July 25, 1955, and the plan for scholarships for direct business purposes dated August 5, 1958.

STANDARD FOR MEASURING PERFORMANCE

The director of public relations is accountable for the fulfilment of the responsibilities and relationships described herein. The primary measurements of satisfactory performance are as follows:

A. The extent to which the public relations department achieves public understanding and support for the corporation and its divisions.

B. The extent to which the policies and operations of the corporation are identified with the public interest via news outlets.

C. The degree of success achieved by the department in preventing the occurrence of situations within the corporation which would lead to unfavorable publicity and poor internal and external relations.

D. The value of the public and press relations assistance rendered to the chairman and chief executive officer.

E. The soundness of the policies and procedures recommended to the chairman of the board and chief executive officer.

F. The quality, quantity, timeliness and continuity of guidance rendered to the operating and research divisions.

G. The quality and timeliness of the suggestions given to the central office executives.

H. The extent to which the services of the department are requested by those in a position to benefit the corporation thereby.

I. The cordiality of relations which exist between the public relations department and other units, both within and without the corporation.

J. The example of good management, high morale, personal conduct, and effective teamwork evidenced by the director of public relations in his contacts with members of the corporation and others.

K. The extent to which the department carries out its share of the corporation's public and employee responsibilities.

mehrstufige Organisationsform vorliegt. Zwischen Leitung und Ausführung sind in der Regel eine oder meist mehrere Zwischenstufen eingeschaltet. An der Spitze steht der Stabstellenleiter als Hauptabteilungsleiter; ihm unterstehen auf einer oder auf mehreren hierarchisch abgestuften Ebenen Fachbereichsleiter, die für spezialisierte Aktivitäten im Rahmen der Gesamtaufgabe PR zuständig sind; schließlich folgen auf der untersten Stufe als ausführende Stellen die eigentlichen Sachbearbeiter.

Die nebenstehend abgebildeten Organigramme¹⁷⁵ illustrieren sowohl das Grundschemata als auch die jeweils unternehmensspezifische Ausprägung der Abteilung. Bei der Volkswagenwerk AG wird die Abteilung von einem Hauptabteilungsleiter im Range eines Prokuristen geführt, der direkt einem für PR zuständigen Vorstandsmitglied untersteht. Ihm unterstehen fünf Abteilungsleiter für spezielle Fachbereiche, denen wiederum mit den eigentlichen Sachbearbeitern besetzte Fachreferate für noch weiter spezialisierte Sachgebiete unterstellt sind. Dem PR-Direktor der Monsanto Company untersteht ein der Entlastung des Stabstellenleiters dienender stellvertretender Direktor, der zur Erfüllung seiner Aufgabe seinerseits auf die Unterstützung durch eine persönliche Stabstelle (Spec. Assistant) zurückgreift. Auf der nächsten Stufe folgen die für spezielle Fachbereiche gebildeten organisatorischen Einheiten, die sich zum Teil im Zuge einer weiteren Spezialisierung selbst wieder tiefer untergliedern. Interessant ist die explizite Ausweisung der Doppelstellung der in den "Divisions" angesiedelten PR-Fachkräfte unter die Leitung der PR-Abteilung und den General Manager der jeweiligen Unternehmenseinheit

174 Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 163.

175 Die Organisationsschemata wurden von Volkswagen und Monsanto anlässlich eines Informationsaufenthaltes in Wolfsburg bzw. eines persönlichen Besuches in New York zur Verfügung gestellt. Das dritte Beispiel wurde entnommen aus Stieglitz, Harold and Janger, Allen R.: Top Management Organization in Divisionalized Companies. Hrsg. National Industrial Conference Board, Studies in Personnel Policy, Nr. 195, New York 1965, S. 92.

Zuständiges Vorstandsmitglied
 Herr Dr. Peter Förster
 Sekretärin Frauln. Gerda Rieger
 Assistent Peter Förster

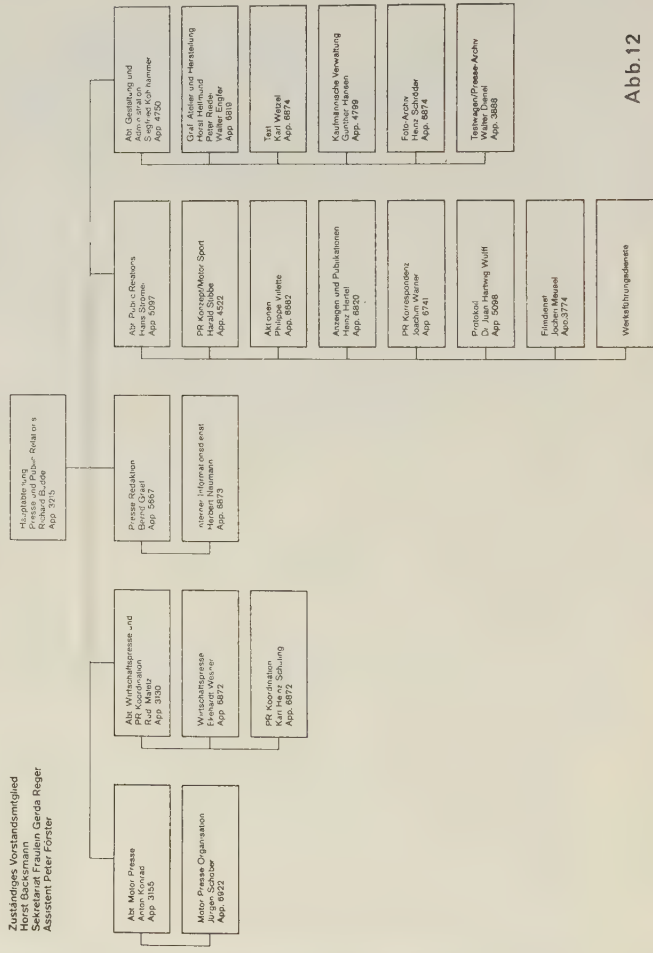
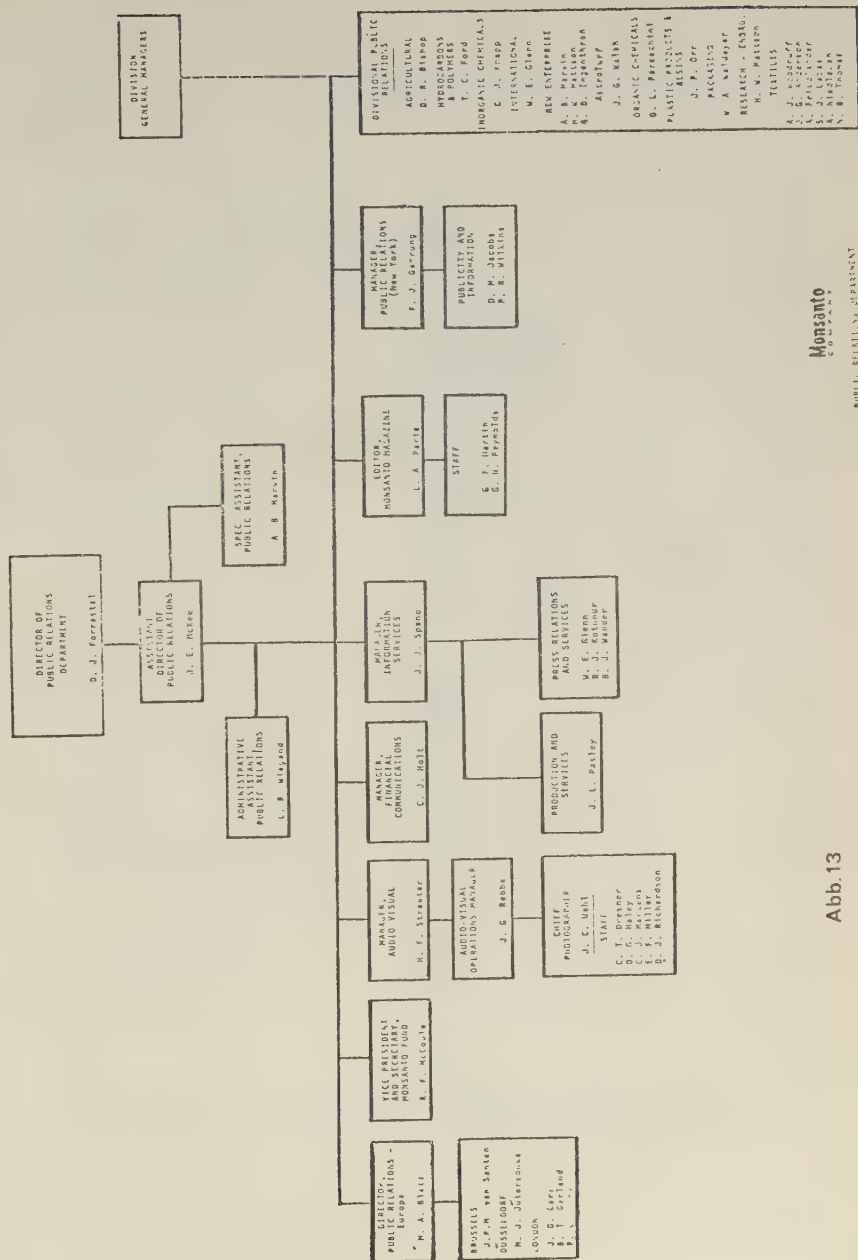
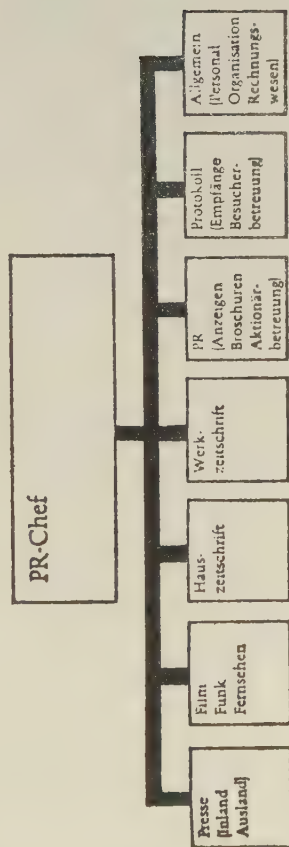


Abb. 12

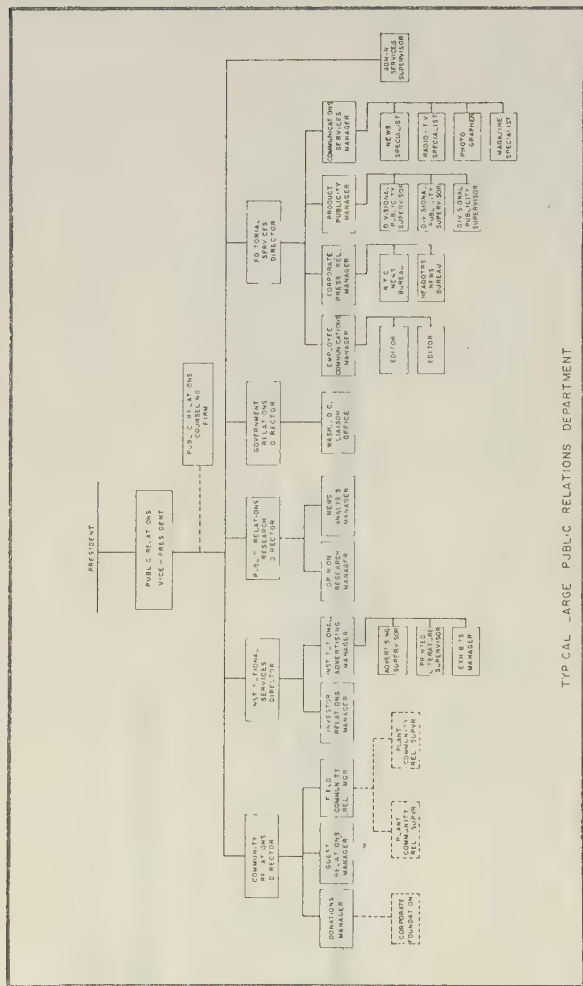


Monsanto
Chemical Company

PUBLIC RELATIONS DEPARTMENT



Gliederung einer PR-Abteilung



(division). Der PR-Abteilung von Ford steht ein Vice President vor. Ihm gegenüber sind für die praktische Durchführung der PR-Aufgabe die Leiter der beiden großen Funktionsbereiche "Public Information" und "Public Relations Programs" verantwortlich. Beiden Leitern untersteht wiederum eine in sich tief gegliederte Organisation, wobei im Bereich der "Public Information" regionale und im Bereich der "Public Relations Programs" zielgruppenbezogene Aspekte als Gliederungsprinzipien vorherrschen.

Bei der Betrachtung des vertikalen Abteilungsaufbaus wird deutlich, daß das grundlegende Prinzip der Stablinienorganisation¹⁷⁶, in dessen Rahmen der PR-Stab als organisatorischer Bestandteil der Unternehmensstruktur entsteht, sich bis in die Stababteilung fortsetzt. Auch innerhalb der Stababteilung läuft ein Befehlsweg, eine "Linie", von der Spitze bis zur untersten Stufe der Abteilung, und innerhalb der daraus resultierenden Organisationsstruktur können wiederum Stellen mit Stabcharakter auftreten, so daß "Stabstellen" im Stab entstehen¹⁷⁷.

Dieser Sachverhalt dürfte vorwiegend auf sehr große, personell stark besetzte PR-Abteilungen zutreffen. Im Organisationsschema von Ford repräsentieren beispielsweise die Stellen des "Administration Manager" und des "Editorial Planning Manager" mit großer Wahrscheinlichkeit abteilungsinterne Stabstellen; im Beispiel der Monsanto Company sind die Positionen des "Administrative Assistant" und des "Spec. Assistant" von der organisatorischen Anordnung und der Bezeichnung her eindeutig als "Stabstellen" zu erkennen. Dieser Tatbestand macht deutlich, daß die zur Entlastung von betrieblichen Leitungsstellen geschaffene PR-Stabeinheit in den modernen Großunternehmen mit einer Aufgabe befaßt ist, die bereits selbst wieder derartig umfangreich und

176 Vgl. Sellien, R. und Sellien, H. (Hrsg.): Stablinienorganisation. In: Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon, 2. Band, 8. Aufl., Wiesbaden 1971, Sp. 1304.

177 In diesem Sinne auch Allen, Louis A.: Improving Staff and Line Relationships, a.a.O., S. 47 f.

komplex sein kann, daß auch die fachliche Überlastung von Leitungsstellen i n n e r h a l b der PR-Abteilung die Zuordnung von Stellen mit Stabcharakter erfordert.

bb) Die horizontale Gliederung

In der horizontalen Betrachtung interessiert die Gliederung der Abteilung nach sachlichen Tätigkeitsbereichen. Für deutsche Verhältnisse wird in dem nebenstehenden Gliederungsschema ein Optimalbeispiel einer PR-Abteilung gesehen¹⁷⁸. Dieses Schema zeigt ebenso wie das Organigramm der Volkswagenwerk AG¹⁷⁹ eine Gliederung nach rein funktionalen Kriterien. Demgegenüber hat das für amerikanische Verhältnisse typische Organisationsschema eine völlig andere Form. Nach Untersuchungen¹⁸⁰ über amerikanische Firmen kann die horizontale Gliederung der Abteilung nach drei verschiedenen Kriterien gebildet werden, und zwar auf der Grundlage von

1. Erfordernissen, die sich aus der Spezialisierung von PR-Aktivitäten ergeben;
2. Erfordernissen, die sich aus bestimmten geographischen oder anderen sektionalen Einteilungen des Unternehmens in Untereinheiten ergeben;
3. Erfordernissen, die sich im Zusammenhang mit Zielgruppen ergeben.

Gewöhnlich beschränken sich die amerikanischen Unternehmen nicht auf ein Gliederungsprinzip, sondern verwenden alle drei Kriterien¹⁸¹. Im nebenstehenden Schema der "typischen großen Public Relations Abteilung"¹⁸² sind beispielsweise die Einheiten "Opinion Research", "News Ana-

178 Vgl. Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 163 f.

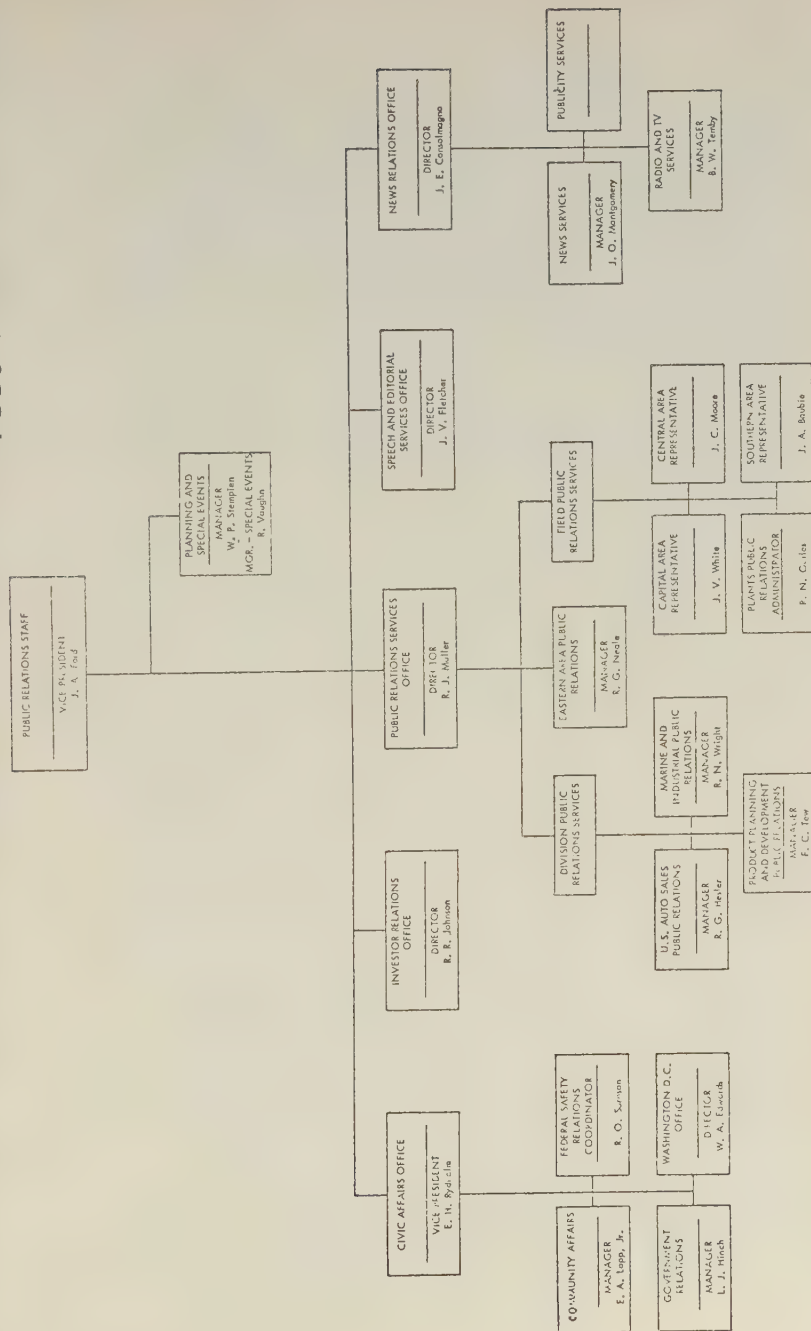
179 Siehe die Abbildung 12 nach S. 121.

180 Vgl. Janger, Allen R.: Organizing the Corporate Public Relations Staff. In: Management Record, Vol. 23, Nr. 6 (June 1961), S. 12; Stieglitz, Harold and Janger, Allen R.: a.a.O., S. 91.

181 Vgl. Janger, Allen R.: Organizing the Corporate Public Relations Staff, a.a.O., S. 12.

182 Aus Prout, Charles H.: Organization and Function of the Corporate Public Relations Department. In: Public Relations Handbook (Hrsg. Philip Lesly), a.a.O., S. 790 (figure 69 c).

PUBLIC RELATIONS STAFF



CHRYSLER
CORPORATION

lysis", "Institutional Advertising" oder "Communications Services" fachbezogene, die Einheiten "Plant Community Relations" und "Divisional Publicity" geographische oder sektionsbezogene und die Einheiten "Government Relations", "Corporate Press Relations" und "Employee Communications" zielgruppenorientierte Komponenten der PR-Organisation. Auch das Organisationsschema von Ford¹⁸³ weist fachbezogene (z. B. Motion Picture, Publications), auf geographische und sektionale Bereiche bezogene (Field and Divisional Relations) und zielgruppenorientierte (z. B. Stockholder Relations, Educational Affairs) Einheiten auf. Diese drei Gliederungsprinzipien lassen sich ebenfalls im Schema der Monsanto Company¹⁸⁴ und der Chrysler Corporation¹⁸⁵ nachweisen.

Die in amerikanischen Unternehmen angewandte Abteilungsgliederung weist im Vergleich zu den deutschen Beispielen auf eine noch stärkere Differenzierung hin. Die amerikanische PR-Arbeit scheint stärker auf lokale Unterschiede in der betrieblichen Umwelt und auf die Besonderheiten der regionalen oder sektionalen Unternehmenseinheiten abzustellen. Hinzu kommt, daß sich vermutlich als Resultat einer im Vergleich zu deutschen Verhältnissen schon länger etablierten und bereits fortgeschritteneren PR-Tätigkeit, eine Differenzierung nach Zielgruppen herausgebildet hat.

Auch in deutschen Firmen dürfte sich die Ergänzung des funktionalen Prinzips durch zielgruppenbezogene und geographische Kriterien als zweckmäßig erweisen, wenn auch dem geographischen Gliederungsgesichtspunkt nicht die Bedeutung wie in amerikanischen Unternehmen zukommt, die schon deshalb stärker auf die Bildung spezieller, für bestimmte geographische Bereiche zuständiger Stellen angewiesen sind, weil sich ihre Einrichtungen und Aktivitäten über einen ungleich viel größeren Wirtschaftsraum erstrecken.

183 Siehe die Abbildung 14 nach S.121.

184 Siehe die Abbildung 13 nach S.121.

185 Das Organisationsschema wurde anlässlich eines persönlichen Besuches in Detroit, Michigan von Chrysler zur Verfügung gestellt.

c) Die Unterstellung nachgelagerter PR-Stäbe

Ein Sonderproblem der PR-Organisation ergibt sich dann, wenn neben dem zentralen PR-Stab in der Hauptverwaltung zusätzliche PR-Stellen auf der Ebene unterer Betriebseinheiten gebildet werden. Wehner¹⁸⁶ weist darauf hin, daß Stäbe so nahe wie möglich an die Linienprobleme herangeführt werden müssen, wenn sie in ihrer Arbeit erfolgreich sein sollen. Aus diesem Grunde kann sich die Notwendigkeit ergeben, Stäbe der gleichen Art auf verschiedenen Leitungsstufen der Unternehmung anzusiedeln.

Grundsätzlich sind PR eine Funktion, die vorwiegend als zentralisierte Aktivität behandelt wird¹⁸⁷. Selbst wenn PR-Aktivitäten dezentralisiert werden, geschieht das gewöhnlich in wesentlich geringerem Maße als bei anderen Unternehmensfunktionen¹⁸⁸. Da sich PR weitgehend auf das gesamte Unternehmensgeschehen beziehen und mit der Identität und dem guten Ruf des Unternehmens in seiner Ganzheit befaßt sind, werden sie seltener auf untere Stufen der Organisation delegiert¹⁸⁹. Hinzu kommt, daß es auf den unteren Stufen der Organisation häufig an den entsprechenden Fähigkeiten und dem Verständnis für PR fehlt, so daß die Funktion am besten von einer zentralen Stelle ausgeführt wird¹⁹⁰.

Andererseits ist nicht zu übersehen, daß auch PR bis zu einem gewissen Grade an untere Betriebseinheiten delegiert werden und dadurch nachgelagerte PR-Stäbe auf Werks- oder Regionalebene entstehen können. Eine amerikanische Studie¹⁹¹ kommt zu dem Ergebnis, daß bei 90 Prozent der untersuchten

186 Vgl. Wehner, Hans: Stab und Linie können besser zusammenarbeiten. In: Rationalisierung, 13. Jg., Nr. 7 (Juli 1962), S. 161 f.

187 Vgl. Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 11; Hurwood, David L. and Bailey, Earl L.: Advertising, Sales Promotion, and Public Relations - Organizational Alternatives. A Survey. Experiences in Marketing Management, Nr. 16. Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1968, S. 12.

188 Vgl. Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 11.

189 Vgl. Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 11; Hurwood, David L. and Bailey, Earl L.: a.a.O., S. 108.

190 In diesem Sinne auch Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 11.

191 Vgl. Hurwood, David L. and Bailey, Earl L.: a.a.O., S. 108.

Unternehmen PR eine Funktion auf dem "corporate level", also ein Stab in der Hauptverwaltung sind, daß daneben aber ein Drittel der Firmen auch PR-Aktivitäten auf der Stufe des "divisional level" durchführt, so daß zuweilen ein Zwei-Stufen-Programm existiert. Wenn PR-Maßnahmen auf dem "divisional level" durchgeführt werden, handelt es sich am häufigsten um "Product Publicity"¹⁹². Demgegenüber wird zuweilen "divisions" und insbesondere Tochtergesellschaften dann die Verantwortlichkeit für eine breitere PR-Tätigkeit zugestanden, wenn sie als weitgehend unabhängige Einheiten operieren und buchstäblich eine eigene Unternehmensidentität besitzen¹⁹³. In allen Fällen, in denen neben dem zentralen Stab in der Hauptverwaltung auch nachgelagerte PR-Stäbe auftreten, erhebt sich die Frage nach der zweckmäßigsten Regelung der Beziehungen zwischen den Stäben auf der oberen und der unteren Stufe der Unternehmung.

Um das Problem in die richtige Perspektive zu setzen, bedarf es zunächst einiger allgemeiner Ausführungen¹⁹⁴. Grundsätzlich entsteht bei der Regelung der Beziehungen zwischen Stäben in der Unternehmensspitze und in nachgelagerten Betriebseinheiten die Frage, in welchem Maße die Stäbe auf der unteren Ebene dem Leiter des Stabes in der Hauptverwaltung als dem fachlich zuständigen Vorgesetzten oder dem für die Führung der Betriebseinheit verantwortlichen Leiter zu unterstellen sind. Die Antwort wird häufig von dem grundlegenden Organisationsmuster der Unternehmung abhängen: In Unternehmen mit einem funktionalen Organisationschema tritt meist eine zentralisierte Führung der nachgelagerten Stäbe durch die Hauptverwaltung auf, während Unternehmen, die nach geographischen oder Produktkriterien dezentralisiert sind, gewöhnlich auch die Führung der Stabaktivitäten dezentralisieren. Zum Teil wird allerdings

192 Vgl. Hurwood, David L. and Bailey, Earl L.: a.a.O., S. 12 und 108.

193 Vgl. hierzu auch Hurwood, David L. and Bailey, Earl L.: a.a.O., S. 13.

194 Zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen vgl. Allen, Louis A.: Improving Staff and Line Relationships, a.a.O., S. 55 ff.

auch in dezentralisierten Unternehmen eine zentralisierte Führung der nachgelagerten Stäbe angewandt. Bei der Entscheidung, welche der beiden Alternativen für das Unternehmen die zweckmäßigste ist, sind verschiedene Faktoren abzuwägen.

Für die Unterstellung der nachgelagerten Stäbe unter den Stab in der Hauptverwaltung sprechen mehrere Gründe. Zum einen wird erreicht, daß die hochqualifizierten Experten des Stabes in der Hauptverwaltung optimal eingesetzt sind, wenn sie mit der fachlichen Führung der meist weniger qualifizierten Stabspezialisten auf nachgeordneten Ebenen betraut werden. Zum anderen ist eine zentralisierte Führung der Fachfunktion im gesamten Unternehmen insofern von Vorteil, als davon auszugehen ist, daß der Stab in der Unternehmensspitze am besten in der Lage ist zu beurteilen, was für die Unternehmung in ihrer Gesamtheit am zweckdienlichsten ist. Weiterhin ermöglicht eine zentralisierte Führung der Stabtätigkeit auf den unteren Ebenen eine größere Einheitlichkeit, eine Standardisierung und eine daraus resultierende größere Wirtschaftlichkeit. Hinzu kommt, daß bei einer zentralisierten Führung der effektivste Einsatz der Stabkräfte auf den unteren Ebenen sichergestellt wird, weil die Hauptabteilung über den gesamten für die Fachfunktion tätigen Spezialistenstab verfügen und alle Mitglieder nach ihrer jeweiligen Eignung transferieren oder vakante Stellen am geeignetsten besetzen kann. Schließlich ist von Bedeutung, daß der Stabspezialist auf der Werks- oder Regionalebene es oft schwer hat, seine Vorstellungen oder die des zentralen Stabes gegenüber dem örtlichen Betriebsleiter zu vertreten. Im Rahmen einer Unterstellung unter den Stab der Hauptverwaltung gewinnt er einen Rückhalt durch die hohe Position des Stableiters der Hauptabteilung, insbesondere dann, wenn es sich um ein Vorstandsmitglied handelt. Mit dieser Art der Unterstützung kann der örtliche PR-Spezialist einen unabhängigeren Standpunkt vertreten und nachdrücklicher für das eintreten, was er für richtig hält.

Der grundlegende Nachteil, der eintritt, wenn der Stab auf der unteren Ebene dem Stab in der Hauptverwaltung unterstellt wird, ist der, daß der für die Führung der nachgeordneten Betriebseinheit verantwortliche Leiter seine Position geschwächt fühlt. Er ist für die Leitung der gesamten Betriebseinheit voll verantwortlich, besitzt aber nicht die in gleichem Maße erforderliche Autorität, da er nicht die Weisungsbefugnis über jede in dieser Einheit tätige Person hat. Ein weiterer Nachteil ist darin zu sehen, daß durch die Unterstellung des nachgelagerten Stabes unter den Stab in der Hauptverwaltung ein Verlust an Initiative und Flexibilität eintreten kann. Die spezifischen örtlichen Verhältnisse einer bestimmten Betriebseinheit können ein von den unternehmensweit orientierten Vorstellungen und Überlegungen der Hauptabteilung abweichendes Vorgehen erfordern, und obwohl die Hauptabteilung häufig einsichtsvoll genug sein wird, notwendige Kompromisse zuzulassen, besteht doch immer die Möglichkeit einer inflexiblen Haltung und entsprechender Reibungen.

Nach der allgemeinen Erörterung des Problems stellt sich die Frage, wie die Praxis in bezug auf den hier behandelten Fall der PR-Funktion verfährt. Eine empirische Untersuchung von Watson¹⁹⁵ kommt zu dem Ergebnis, daß in der Praxis fast ausnahmslos so verfahren wird, daß die Stabstellen in den Betriebseinheiten operational dem örtlichen Management unterstellt sind (report operationally to local management), aber ihre grundsätzlichen Richtlinien, Orientierungshilfen und Unterstützung vom Stab in der Hauptverwaltung empfangen.

195 Vgl. Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 13. Zu einem anderen Ergebnis kommt die Untersuchung von Janger, wonach die nachgelagerten PR-Einheiten häufig nicht dem zuständigen Betriebsleiter, sondern dem PR-Direktor der Hauptabteilung (corporate public relations director) unterstehen, und daß bei den untersuchten Firmen die unteren PR-Stäbe nur in den hochgradiger dezentralisierten Unternehmen dem Management der Betriebseinheit verantwortlich sind. Vgl. Janger, Allen R.: Organizing the Corporate Public Relations Staff, a.a.O., S. 14.

Eine Beschreibung dieses Unterstellungsverhältnisses in der Praxis, die gleichzeitig den funktionalen Verantwortungsbereich des Stabes auf der Ebene der "division" in seiner ganzen möglichen Breite illustriert, liefert die Erläuterung im Organisationsschema der Monsanto Company: "Public Relations managers are responsible to their assigned divisions in the areas of product publicity, press relations, intradivisional communications, special brochures and booklets, speech and article writing, divisional plant community relations and public relations advice and counsel to respective divisional management. Responsible also to corporate department management and for adherence to company policies and procedures"¹⁹⁶.

Diese Regelung in der Form der Matrix-Organisation versucht, die geschilderten Vorteile bei Vermeidung der erwähnten Nachteile zu verwirklichen. Der örtliche Betriebsleiter besitzt das erforderliche Weisungsrecht gegenüber dem lokalen PR-Stab, während der PR-Stab in der Hauptverwaltung für die fachtechnische Betreuung zuständig ist, grundsätzliche Richtlinien und generelle Weisungen vorgibt, sachliche Informationen liefert und als Berater fungiert, die PR-Koordination durchführt und auch als Reservoir zur Deckung zusätzlich erforderlicher Arbeitsleistungen für die Überbrückung kurzfristiger Engpässe im örtlichen Bereich dienen kann. Allerdings wirft die angewandte Doppelunterstellung neue Probleme auf. Denn der örtliche Stab muß sowohl den örtlichen Betriebsleiter als auch den Stabstellenleiter in der Hauptverwaltung zufriedenstellen, woraus sich eine in der Praxis nicht selten schwierige Position des PR-Spezialisten in den nachgelagerten Stäben ergeben dürfte.

196 Ausgedruckte Ausführung im Organisationsschema der PR-Abteilung der Monsanto Company (Date 2/68, Page C-IV-59), das anlässlich eines persönlichen Besuches in New York zur Verfügung gestellt wurde.

IV. PR als Kommunikationsaufgabe

In der Vergangenheit wurden PR im wesentlichen mit der Kommunikationsfunktion gleichgesetzt. In den bisherigen Ausführungen wurde jedoch gezeigt, daß die Kommunikation mit der Öffentlichkeit lediglich einen Teil des PR-Prozesses darstellt, der nur im Zusammenhang mit den übrigen Funktionselementen der Beratung und der Informationsgewinnung zu den gewünschten Ergebnissen führen kann. Andererseits ist nicht zu übersehen, daß in der Praxis die Kommunikationsarbeit den größten Raum innerhalb der PR-Bemühungen einnimmt. Abgesehen davon, daß die Kommunikationsfunktion schon vom Zweck der PR her ein besonderes Gewicht hat, ist sie auch von der Durchführung her der bei weitem umfangreichste Teilbereich. Deshalb erscheint es angebracht, die Kommunikationsfunktion aus dem Gesamtkomplex der PR herauszuheben und in einem gesonderten Teil eingehender zu behandeln.

Wenn PR im folgenden als Kommunikationsaufgabe interpretiert werden, so soll diese Art der Betrachtung ein tieferes Eindringen in den Gegenstand und die Durchführung der praktischen PR-Arbeit ermöglichen; sie darf jedoch nicht dazu führen, die Abhängigkeit der PR-Kommunikation von den übrigen Komponenten des PR-Prozesses aus den Augen zu verlieren.

A. Arten und Aufgaben der PR-Kommunikation

1. Die Differenzierung nach dem Kommunikationsobjekt

Das zentrale Objekt der PR-Kommunikation ist die Unternehmung. Häufig wird sie überhaupt als der einzige Bezugspunkt der PR angesehen. Demgegenüber ist festzustellen, daß sich grundsätzlich auch Formen der PR-Kommunikation nachweisen lassen, die entweder auf den Produktbereich der Unternehmung eingeengt oder umgekehrt über die Unternehmung selbst hinausgreifen und auf das Wirtschaftssystem gerichtet sind. Es erscheint deshalb zweckmäßig, zwischen unternehmensbezogenen, produktbezogenen und systembezogenen PR zu differenzieren.

a) Die unternehmensbezogene Kommunikation

Gegenstand der unternehmensbezogenen Kommunikation ist die Gesamtheit der Unternehmung in ihren Beziehungen zur Öffentlichkeit. Sie hat einerseits die an die Unternehmung gerichteten Informationswünsche zu erfüllen und andererseits die Öffentlichkeit über den Charakter, die Bedeutung und das Verhalten der Unternehmung als Teil des Gemeinwesens zu unterrichten.

Inhalt und Umfang der Informationstätigkeit müssen sich an den jeweiligen Anschauungen, Erwartungen und Wünschen der Öffentlichkeit orientieren. Während vor noch nicht allzu langer Zeit das Interesse allein auf wirtschaftliche Merkmale gerichtet war, wird heute von der Unternehmung in zunehmendem Maße die Bereitschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung verlangt. Es reicht deshalb nicht mehr aus, daß die Unternehmung auf wirtschaftliche und technische Leistungen verweist. Ebenso wesentlich ist es, daß sie sich als Teil der Gemeinschaft interpretiert und beweist, daß sie gemeinschaftswürdig handelt und bestrebt ist, die eigenen Interessen mit denen der Gesellschaft soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen und zu halten. Die unternehmensbezogene Kommunikation hat so vor allem die "Leistungsfähigkeit" der Unternehmung als wirtschaftlicher Institution einerseits und als eines sozialen, verantwortlichen Gliedes der Gemeinschaft andererseits sichtbar zu machen, um so Anerkennung und Unterstützung in der Öffentlichkeit zu erlangen.

Der inhaltliche Bereich der modernen unternehmensbezogenen Kommunikation soll im folgenden kurz an einem Beispiel aus der Praxis veranschaulicht werden. Es handelt sich um das PR-Konzept der Volkswagenwerk AG, das unter dem Leitsatz

MEHR ALS AUTOS

folgende Themen¹ behandelt:

¹ Entnommen aus den von der PR-Abteilung der Volkswagenwerk AG zur Verfügung gestellten Unterlagen.

1. Sicherheit bei VW
2. Umweltschutz bei VW
3. VW als sozialer Arbeitgeber
4. VW und seine gesamtwirtschaftliche Bedeutung
5. VW in den inländischen Standortgemeinden
6. VW in der dritten Welt

Das Sicherheitsthema ist heute auf dem Automobilsektor von zentraler Bedeutung. Durch Informationen über die Anstrengungen des Unternehmens im Dienste der Fahrzeugsicherheit, seine Leistungsfähigkeit auf dem Gebiet der Grundlagenforschung und sein Engagement im Bereich der Verkehrserziehung will VW nicht nur technische Leistungsfähigkeit, sondern auch Verantwortungsbewußtsein demonstrieren. Auch die beiden folgenden Themen dienen dem Nachweis gesellschaftsbewußten Verhaltens. Die Verwendung des ökologischen Themas (Umweltschutz), das in zwei großen Komplexen umweltfreundliche VW-Automobile und umweltfreundliche VW-Fabriken behandelt, und die Unterrichtung im Rahmen des sozialen Themas (VW als sozialer Arbeitgeber), durch die die Öffentlichkeit mit den vielfältigen sozialen Leistungen für die Mitarbeiter (beispielsweise Gesundheitsschutz, Ausbildungswesen, Altersversorgung, Bemühungen zur Humanisierung der Arbeitswelt etc.) vertraut gemacht wird, folgt den Erfordernissen eines Meinungsbildes, das in Übereinstimmung mit den heutigen gesellschaftlichen Entwicklungen und Erwartungen steht und die Institution als sozial engagiert und deshalb vertrauenswürdig und sympathiefähig ausweist. Ergänzend betont das gesamtwirtschaftliche Thema die Tatsache, daß Unternehmen von der Art des Volkswagenwerkes aufgrund ihrer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung zu "allgemeinwirtschaftlichen Institutionen"² werden, deren geschäftliches Wirken und Werden nicht nur einzelne, sondern die gesamte Allgemeinheit betrifft.

2 Vgl. o. V.: Die Bedeutung der Automobilindustrie für die Gesamtwirtschaft der Bundesrepublik. Hrsg. Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG, IX, 1972, S. 3.

Weiter befaßt sich die PR-Kommunikation von VW im Rahmen des Standortthemas gezielt mit der regionalen Bedeutung der Volkswagenwerke für die Wirtschaft und Struktur der einzelnen Standortgemeinden und trägt so der Tatsache Rechnung, daß die Meinung in den Standortgemeinden von besonderem Einfluß für die Entwicklung des Meinungsbildes in der Öffentlichkeit ist³. Das Thema "VW in der dritten Welt" schließlich ist als eine Reaktion auf weitverbreitete Presseangriffe Anfang der siebziger Jahre entstanden, die Volkswagen rücksichtslose Geschäftsmethoden, Ausbeutung und Neokolonialismus in den Ländern der dritten Welt vorwarfen und denen das Unternehmen durch eine gezielte Darstellung der tatsächlichen Verhältnisse entgegentreten mußte. Inzwischen konnte man jedoch dazu übergehen, dieses Thema nicht mehr defensiv-korrektiv, sondern konstruktiv zu nutzen. Im Mittelpunkt steht heute die Darstellung des partnerschaftlichen Engagements in Ländern wie Brasilien und Mexiko, wo das Volkswagenwerk durch Leistungen auf dem Gebiet der Ausbildung, der sozialen Betreuung, der Vermittlung von Knowhow in der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Produktionsmethoden eine besonders wirkungsvolle Art der Entwicklungshilfe leistet.

b) Die produktbezogene Kommunikation

Bereits die unternehmensbezogene Kommunikation hat neben ihrem Effekt für das Unternehmen als Ganzes immer auch einen Effekt für den Produktbereich, eine akquisitorische Wirkung. Insofern ist eine klare Trennung zwischen der Aufgabe, Vertrauen für die Institution aufzubauen und den Absatz ihrer Produkte zu fördern, meist überhaupt nicht möglich. Denn Vertrauen für das Unternehmen, das als Er-

3 Vgl. S. 142.

zeuger hinter dem Produkt steht, schafft Produktpräferenzen und verbessert die Verkaufsatmosphäre. Schon unternehmensbezogene PR helfen also, die Schlacht im Vorfeld des Verkaufs zu gewinnen und wirken sich als flankierende Maßnahme der Absatzbemühungen aus.

Die hohen Absatzkosten und die immer schärfer werdende Konkurrenz um die Aufmerksamkeit des Kunden und seinen Entschluß, das eigene Produkt zu kaufen, haben aber auch dazu geführt, PR direkt als Marketing-Instrument einzusetzen, das eine wesentliche Rolle in der Anbahnung des Kontaktes, der Erweckung des Interesses und der Schaffung von Produktpräferenzen zu spielen vermag und in einigen Fällen auch zur Lösung spezifischer Absatzprobleme herangezogen werden kann⁵. Diese produktbezogenen PR gewannen ihre Bedeutung mit der Wiederkehr des "Käufermarktes" nach dem zweiten Weltkrieg und dürften in Zukunft mit dem wachsenden Einsatz des modernen Marketing noch wichtiger werden⁶.

Produktbezogene PR werden meist als Product Publicity bezeichnet. Es handelt sich dabei ganz überwiegend um die Verbreitung von produktbezogenen Informationen, die sich an die Kunden oder potentiellen Käufer richten, der direkten Unterstützung des Verkaufs dienen und genügend Neuigkeitswert besitzen, um Eingang in den redaktionellen Teil der Massenmedien zu finden. Beispiele sind etwa die Berichterstattung der Massenmedien über Neueinführungen von Produkten oder über neue Verwendungsweisen oder Verbesserungen alter Modelle, Veröffentlichungen zu produktbezogenen Fragen von allgemeinem Interesse wie Grundlagenforschung, Herstellverfahren, technische Details, Testergebnisse etc., die Erwähnung der Produkte bei bestimmten, mit

5 Vgl. hierzu auch Zucker, Paul: Public Relations as a Marketing Tool. In: Ruder & Finn's continuing series covering public relations skills, Nr. 28, ohne Erscheinungsort und -jahr, S. 1. Zu praktischen Beispielen, die den Einsatz von PR zur Lösung spezifischer Marketing-Probleme illustrieren, vgl. Zucker, Paul: a.a.O., S. 2 ff.

6 Vgl. Finn, David: Public Relations and Marketing. In: Handbook of Public Relations (Hrsg. Howard Stephenson), a.a.O., S. 61.

Aktualitäts- und Neuigkeitswert ausgestatteten Anlässen wie Produktions- oder Leistungsrekorde, Messen, Ausstellungen etc.^{7 8}. Im Unterschied zur Absatzwerbung werden die Informationen hier also nicht über den Anzeigenteil, sondern über den redaktionellen Teil der Massenmedien an die Käuferschicht herangetragen, was Cutlip und Center⁹ recht anschaulich als "free ride for the products in the news media" bezeichnen.

Amerikanischen Untersuchungen zufolge kann die Wirksamkeit der Product Publicity die der Absatzwerbung um ein Vielfaches übersteigen¹⁰. Brown nennt "Product publicity ... the strongest single selling device ... because it is allied with the editorial testimonial of an expert"¹¹. Die Unterstützung durch eine dritte, als unabhängige Autorität geltende Partei - das sogenannte "third party endorsement"¹² durch die Redaktion des jeweiligen Mediums - verleiht der Information ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Dadurch wird die Product Publicity zu einem außerordentlich wirksamen Verkaufsinstrument, das im Unterschied zum "hard sell" der Absatzwerbung den "soft sell"¹³ verkörpert und heute als ein wesentliches Element des Marketing Mix betrachtet wird¹⁴.

7 Ein illustratives Product Publicity-Beispiel liefert die Obsoleszenz-Kampagne von Honeywell, deren Ziel darin bestand, die Notwendigkeit moderner Apparaturen für Heiz- und Temperaturkontrollen hervorzuheben. Im Rahmen dieser Kampagne versandte die PR-Abteilung Material an redaktionelle Stellen, das das Alter von Privatwohnungen und der in ihnen installierten Geräte analysierte und die Ergebnisse auf der Basis der verschiedenen amerikanischen Staaten zusammenfaßte. Die Berichterstattung in Zeitungen und Magazinen über diese Ergebnisse, die durch Rundfunkkommentare in großem Umfang unterstützt wurde, unterstrich die Notwendigkeit der Modernisierung von Heiz- und Temperaturkontrollapparaturen in einer Weise, wie sie durch keine bezahlte Werbung zu erreichen gewesen wäre.
Vgl. Budd, John F., Jr.: a.a.O., S. 60.

8 Nebenstehend ist ein Beispiel einer produktbezogenes Informationsmaterial anbietenden Presseaussendung von "autopress" wiedergegeben (zu "autopress" vgl. S.162).

9 Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 14.

10 Vgl. Ruff, Carl: How to measure Dollar Return on Product Publicity. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 10 (Oct. 1967), S. 71 f.; Ruff, Carl: Measurement of Publicity Effective-

Wieviel wiegt ein Unterbodenschutz?

Hosenboden

Die PVC-Kunststoffschicht, die der Passat-Karosserie bäuchlings in etwa 1 Millimeter Stärke bei rund 15 Kilogramm Eigengewicht aufgetragen wird, schützt mit Sicherheit gegen das aggressive Streusalz, das mit dem nächsten Winter wieder zu erwarten ist. VW übernimmt diese aufwendige Prozedur, übrigens auch bei anderen Serienmodellen, bereits bei der grundierten Karosserie.

Die Schutzschicht aus PVC-Material ist absolut beständig gegen Säuren und Salz. Nach der Aufbringung mit Hilfe von Hochstdruck-Spritzpistolen und dem thermischen Härtungsprozeß, behält das PVC-Beinkleid ein hohes Maß an Zähigkeit, denn der moderne Dauer-Unterbodenschutz soll nicht nur den chemischen Einflüssen, sondern auch mechanischen Angriffen widerstehen: Gegen Steinschlag und bei Bodenberührung auf Feldwegen mit Grasnarbe, Wurzelwerk und Geröll zeigt sich der PVC-Hosenboden fast unverwundlich.

Mit Pinseln rücken die Männer des Untergrunds, im Zuge der sogenannten Oberflächenbehandlung, dem just aufgespritzten Passat-Beinkleid nochmals zu Leibe (unser Bild). Nicht etwa, weil es versteckte Taschen oder Zwickel zu ergänzen gälte: Ausgerüstet mit Schutzhauben gegen die PVC-Pomadisierung ihres Haupthaares, verstreichen sie sorgfältig und zusätzlich alle Nahtstellen am Fahrzeugboden, damit bei den winterlichen Sole-Planschbädern kein Einschlupf für den Rostfraß bleibt.

Bild Nr. 40/73

autopress

Foto: Hilmar Pabel

Abb. 18b



Abb. 18c

c) Die systembezogene Kommunikation

Systembezogene PR werben um das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Zweckmäßigkeit der Wirtschaftsordnung. Dieses Vertrauen ergibt sich nicht zuletzt als Resultat der Bemühungen jeder einzelnen Unternehmung um einen guten Ruf in der Öffentlichkeit¹⁵, also als Resultat unternehmensbezogener PR. Daneben aber besteht die Möglichkeit, daß einzelne Unternehmen oder Unternehmensverbände direkte Maßnahmen zugunsten der Wirtschaftsordnung ergreifen. Systembezogene PR haben die Aufgabe, die Zustimmung der Öffentlichkeit zu den Grundlagen der bestehenden Wirtschaftsordnung, in der Bundesrepublik also der sozialen Marktwirtschaft, zu gewinnen und dauernd zu erhalten. Sie sollen letztlich verhindern, daß durch drastische Veränderung der für eine freiheitliche Wirtschaftsverfassung wesentlichen ordnungspolitischen Bedingungen der Handlungsspielraum oder gar der Bestand der Unternehmung gefährdet wird, oder positiv ausgedrückt: Sie sollen die ordnungspolitischen Grundlagen erhalten oder auch schaffen, die den langfristigen Plänen der Unternehmung zugrunde liegen.

Notwendigkeit und Bedeutung systembezogener Kommunikationsmaßnahmen ergeben sich aus den breiten Angriffen, die sich heute gegen die Unternehmung und das Unternehmertum rich-

ness by Inquiry Analysis. In: Measuring and Evaluating Public Relations Activities, Nr. 110 in the series of AMA Management Bulletins. Hrsg. American Management Association, New York 1968, S. 15 f.

11 Brown, Mary L. T.: a.a.O., S. 173.

12 Vgl. Frey, Albert Wesley (Hrsg.): Marketing Handbook, a.a.O., Section 19, S. 6; zur "third party technique" vgl. die Ausführungen auf S. 93 f.

13 Vgl. Bailey, Gertrude: Public relations is good business -- in merchandising. In: PRJ, Vol. 11, Nr. 2 (Febr. 1955), S. 8.

14 Vgl. Britt, Steuart Henderson: Should Public Relations take over Marketing - or vice versa? In: PRJ, Vol. 22, Nr. 9 (Sept. 1966), S. 7.

15 In diesem Sinne auch Heini, Bruno: a.a.O., S. 102.

ten, vor allem aber aus der weitverbreiteten Unkenntnis¹⁶ der wirtschaftlichen Gegebenheiten und Zusammenhänge in der Öffentlichkeit. Das Verständnis wirtschaftlicher Vorgänge und Entscheidungen wird heute zunehmend erschwert durch die wachsende Komplexität sowohl der einzelnen Unternehmung als auch des gesamten Wirtschaftssystems. Hinzu kommt ein gewisser "time lag" im öffentlichen Denken, das sich häufig an bereits überholten Vorstellungen und Gegebenheiten orientiert¹⁷. So entsteht für viele Menschen das Problem, daß sie sich als Erwerbstätige und Verbraucher in einem Wirtschaftssystem bewegen müssen, dessen tatsächliche Grundlagen sie nicht kennen und dessen Gesetzmäßigkeiten sie nicht verstehen. Diese Unsicherheit bildet den Nährboden für Vorurteile, Mißtrauen und verzerrte Vorstellungen und mündet schließlich in den Ruf nach staatlichen Eingriffen und verstärkter Kontrolle.

Für die Unternehmung entsteht dadurch eine gefährliche Situation, da sie wie kaum eine andere Institution durch gesellschaftlichen Druck verwundbar ist. Deshalb muß ergänzend neben die unternehmensbezogene die systembezogene PR-Kommunikation treten. Diese muß sich auf die gesellschaftspolitische Verantwortung der Unternehmung und ihren Beitrag für die Allgemeinheit richten; sie muß die Funktionen und Vorteile der Marktwirtschaft diskutieren und verdeutlichen sowie die Notwendigkeit und den Nutzen der großen Unternehmen mit ihren überlegenen Möglichkeiten der Produktion, der Forschung und Beschäftigung erklären; und schließlich muß sie die Bedeutung des Gewinns für die Wirtschaftstätigkeit und den gesellschaftlichen Fortschritt sowie ganz allgemein die Lebensgesetze der privatwirtschaftlichen Unternehmung transparent werden lassen.

16 Vgl. u.a. Gerstenberger, Richard C.: Die Leute müssen lernen, wie die Wirtschaft funktioniert. In: PR, 3. Jg., Nr. 1 (März 1973), S. 39 f.; Friedrich, Otto A.: "Mehr Offenheit zur Öffentlichkeit...". Interview in: PR, 3. Jg., Nr. 3 (Sept. 1973), S. 4.

Zu einigen der am häufigsten anzutreffenden Mißverständnisse über die Wirtschaft und die wesentlichsten Ursachen für diese Mißverständnisse vgl. im einzelnen die Untersuchung von Randall, Frederick F. and Duerr, Michael G.: Private Enterprise looks at its Image. Hrsg. The Conference Board, Report Nr. 526, New York 1971, S. 18 ff.

17 In diesem Sinne auch Brayman, Harold: a.a.O., S. 209; Perry, Glenn: The Responsibility of the Businessman. Vortrag vor: Second Annual National Affairs Dinner, Greater New Brunswick Chamber of Commerce, March 15, 1960, S. 11 f.

PR-Maßnahmen der geschilderten Art sind in der Bundesrepublik bisher noch selten. Trotzdem läßt sich am Beispiel der Henkel-Gruppe auch die systembezogene Kommunikation in bereits voll entwickelter Form nachweisen. Veranlaßt durch die in den letzten Jahren zunehmende und großen Unternehmen gegenüber kritischere gesellschaftspolitische Diskussion¹⁸, setzt sich das Unternehmen in einer Serie von acht institutionellen Werbeanzeigen unter dem Leitmotiv 'Wir wollen Fortschritt, der vernünftig ist' "mit den Problemen der Gesellschaft und unserer Wirtschaftsform offensiv auseinander und bejaht bewußt die Integration des Unternehmens in die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Verantwortung"¹⁹. Dieser nach den Worten der Henkel-Gruppe "in der Bundesrepublik zum ersten Male von einem Unternehmen in der institutionellen Werbung eingeschlagene ... Weg" hat in der Presse und in der Öffentlichkeit ein breites Echo gefunden²⁰ und stellt fraglos eine richtungsweisende Pionierleistung auf dem Gebiet der PR in Deutschland dar. Nebestehend sind drei der acht Anzeigentexte wiedergegeben.

2. Die Differenzierung nach Zielgruppen (Teilöffentlichkeiten)

PR befassen sich mit den Beziehungen einer "Organisation ... zu jenen Teilen der Öffentlichkeit (publics), von denen ihre eigene Lebensfähigkeit abhängt"²¹. Dazu sind zahlreiche Gruppen zu rechnen²², deren Bedeutung für die Unternehmung jedoch nach dem Grad ihrer Verbundenheit mit der Institution Unterschiede aufweist. Grundsätzlich läßt sich ein engerer

18 Vgl. Bohmert, Friedrich: Wer nur in Gewinnen denkt, wird bald viel verlieren. In: PR, 3. Jg., Nr. 1 (März 1973), S. 42.

19 Stabstelle Public Relations der Henkel GmbH (Hrsg.): PR-Anzeigen-Kampagne, Düsseldorf, Juni 1973, S. 1.

20 Stabstelle Public Relations der Henkel GmbH (Hrsg.): a.a.O., S. 1.

21 Bernays, Edward L.: Die zehn Wesensmerkmale von Public Relations. In: ZV + ZV v. 4. April 1972 (69. Jg., Nr. 15), S. 560.

22 Vgl. dazu S. 165 und die in Fußnote 73 angegebene Literatur.

UNTERNEHMEN, DIE NUR IN GEWINNEN DENKEN, WERDEN BALD EINE MENGE ZU VERLIEREN HABEN.

Es ist klar, daß Unternehmen Gewinne machen müssen. Denn ohne Gewinn kann ein Unternehmen auf die Dauer nicht leben. Es kann nicht investieren. Nicht forschen. Nicht wachsen. Keine neuen Arbeitsplätze schaffen, die alten nicht sichern.

Trotzdem: Unternehmen müssen sich zunehmend daran gewöhnen, auch mit anderen Maßstäben gemessen zu werden als nur mit dem Maßstab des Gewinns. Denn Unternehmen sind mehr als die einmal im Jahr veröffentlichte Bilanz. Es sind Einrichtungen, in denen Millionen Menschen einen großen Teil ihres Lebens verbringen, ihren Lebensunterhalt verdienen, Waren und Güter schaffen, die der Allgemeinheit Nutzen bringen müssen.

Und diese Seiten der Unternehmen finden in der Öffentlichkeit immer mehr Beachtung: der Beitrag, den Firmen für die Allgemeinheit leisten, für die Gesellschaft, für die Region, in der die

Unternehmen tätig sind, für die Mitarbeiter, die sie beschäftigen.

Eben deshalb werden wir unter anderem rd. 80 Millionen DM bis 1975 für Umweltschutzmaßnahmen ausgeben (15 Millionen waren es allein 1971). Und eben deshalb haben wir im Süden Düsseldorfs mit beispielhaften Siedlungen einen anerkannten, in die Zukunft weisenden Beitrag zur Stadtentwicklung geleistet.

Denn, so Dr. K. Henkel vor der Presse während der Messe 1972 in Hannover: „Ich glaube, die Zeiten, wo der Unternehmer sich auf die Gewinnmaximierung und die Gesundheit seines Unternehmens allein konzentrieren durfte, sind vorüber.“



Wir wollen Fortschritt, der vernünftig ist.

UNTERNEHMEN, DIE ES SICH MIT IHREN PRODUKTEN EINFACH MACHEN, WERDEN ES IMMER SCHWERER HABEN.

Unternehmen hatten es vor hundert Jahren noch relativ einfach:

Da verkaufte man eben, was man technisch herstellen konnte. Und die Leute kauften es, weil sie nichts Besseres kannten. Solche Unternehmen hatten es auch vor 20 Jahren noch relativ einfach:

Da stellte man her, was man verkaufen konnte. Und die Leute kauften es, bis es etwas Besseres gab. Heute ist es zu wenig, bloß gute Produkte zu machen. Denn inzwischen hat sich einiges geändert.

Unternehmen, die das noch nicht gemerkt haben, werden es immer schwerer haben. Und lernen müssen, daß die Verantwortung für ein Produkt nicht im Ladenregal aufhört.

Sie werden sich nicht mehr mit der Frage begnügen können, ob ihre Produkte für bestimmte Bedürfnisse richtig sind.

Sie werden sich fragen müssen, ob überhaupt das Bedürfnis wichtig ist.

Wir haben es uns da nie einfach gemacht. Und deshalb wissen wir auch, daß dieses Denken für ein Unternehmen nicht gerade billig ist.

So bezahlen wir z.B. eine Gruppe von Wissenschaftlern nur dafür, unsere Produkte nach sämtlichen erdenklichen Kriterien anzuzweifeln.

Auch nach solchen, die mit dem Nutzen des Produktes für den Verbraucher nichts zu tun haben.

Denn eines ist sicher: In spätestens 5 oder 10 Jahren wird es üblich sein, Unternehmen auch nach diesen Kriterien zu messen.

Und wir möchten zu den ersten gehören, die darauf vorbereitet sind.



Wir wollen Fortschritt, der vernünftig ist.

UNTERNEHMEN, DIE NICHT MIT SICH REDEN LASSEN, WERDEN BALD NICHT MEHR VIEL ZU SAGEN HABEN.

Kein Unternehmen kann es sich heute noch leisten, sein Denken und Handeln in Schweigen zu hüllen. Denn unsere Gesellschaft hat sich geändert. Unternehmen müssen sich daran gewöhnen, sich als aktiver Teil dieser Gesellschaft zu fühlen. Und sie müssen ihren Beitrag dazu liefern: Indem sie z.B. zu gesellschaftspolitischen und anderen wichtigen Fragen genauso Stellung beziehen wie andere Teile der Gesellschaft auch.

Wir tun das, indem wir mit den Verbrauchern über unsere Produkte sprechen. Wir reden mit unseren Nachbarn über unsere Maßnahmen gegen Lärm- und Geruchsbelästigung. Wir informieren die Gemeinden über unsere Strukturpolitik und unsere Umweltschutzaktivitäten.

Und wir stehen auch dann Rede und Antwort, wenn wir mit der Lösung eines Problems nicht alle zufriedenstellen können. Wir glauben, daß diese Haltung für ein Unternehmen heute wichtig ist.

Denn eines ist uns klar: Wer heute nicht mit der Öffentlichkeit spricht, wird morgen die Öffentlichkeit gegen sich haben.



Wir wollen Fortschritt, der vernünftig ist.

und ein weiterer Beziehungskreis unterscheiden²³. Zum engeren Beziehungskreis gehören die Belegschaft, die Kapitalgeber und die Bevölkerung der Standortgemeinden. Die Beziehungen zu diesen Gruppen sind so eng und andererseits auch so beständig, daß sich weitgehend von einer Lebensgemeinschaft mit der Unternehmung sprechen läßt. Die vordringlichste Aufgabe der PR ist es daher, die Beziehungen zu diesem engeren Kreis zu pflegen. Der weitere Beziehungskreis setzt sich aus jenen Gruppen zusammen, deren Verbindung zur Unternehmung zwar immer noch stark, aber doch loser und mittelbarer ist. In diesen Kreis fallen z. B. die Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften und staatliche Institutionen. Neben diesen Gruppen des engeren und weiteren Beziehungskreises sind die Gruppen zu erwähnen, die zwar keine direkte Beziehung mehr zur Unternehmung aufweisen, aber als Teil der Öffentlichkeit gleichwohl von Bedeutung sind wie etwa Schulen, Berufsgruppen, Verbände, Parteien. Unter diesen Kontaktfeldern nimmt die Presse aufgrund ihrer überragenden Bedeutung für den PR-Zusammenhang eine besondere Stellung ein.

Im Rahmen dieser Arbeit kann nur auf das Grundsätzliche in den Beziehungen der Unternehmung zu den wesentlichsten Gruppen eingegangen werden. Neben den drei Gruppen des engeren Beziehungskreises werden als wichtigste Gruppen des weiteren Beziehungskreises die Kunden und der Staat behandelt; auf die Presse wird wegen ihrer besonderen Bedeutung und Funktion in einem gesonderten Abschnitt eingegangen.

- a) Die Kommunikation mit dem engeren Beziehungskreis der Unternehmung
- aa) Die Kommunikation mit den Mitarbeitern

Die Pflege der Beziehungen zu den Mitarbeitern (employee relations, employee communication, internal relations) hat zwei Aspekte zu berücksichtigen: Innerbetrieblich schlägt sich das Verhältnis der Belegschaft zu ihrem Betrieb im Lei-

²³ Vgl. zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen dieses Absatzes Meini, Bruno: a.a.O., S. 74, 78, 84, 86.

stungsverhalten der Mitarbeiter nieder, außerbetrieblich ist es von Bedeutung für den Meinungsbildungsprozeß in der Öffentlichkeit, der durch die Aussagen der Mitarbeiter entscheidend beeinflußt wird.

Im Hinblick auf den innerbetrieblichen Aspekt der Pflege der Arbeitnehmerbeziehungen geht die Literatur davon aus, daß PR zu einem wirtschaftlichen Nutzen führen, der von der Verminderung der Personalfluktuation, der Arbeitsunfälle und Fehltag bis zur Steigerung des Leistungswillens und der Produktivität reichen kann²⁴. Gegen diesen "inhumanen Effekt der public relations" wendet sich Haacke²⁵. "Soll", so fragt er, "der Nutzeffekt der 'public relations' nichts anderes sein als ein Steigern des Gewinnes durch eine mit suggestiven Mitteln hervorgerufene weitere Ausnutzung der Arbeitskraft?" Haacke übersieht dabei, daß die innerbetrieblichen PR-Bemühungen ja gerade der Erkenntnis entspringen, daß der Mitarbeiter eben nicht als Objekt, sondern als Partner der Unternehmensleitung im Produktionsprozeß zu sehen und zu behandeln ist, dessen Verständnis und Vertrauen es zu gewinnen gilt. Das läßt sich nicht durch suggestive Mittel erreichen, sondern setzt voraus, daß dem Wunsch der Belegschaft nach Sicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten, gerechter Entlohnung, guten Arbeitsbedingungen und persönlicher Anerkennung Rechnung getragen wird und eine innerbetriebliche Atmosphäre besteht, in der sich individuelle Verantwortung und ein Gefühl des Teilhabens entwickeln können.

24 Vgl. u. a. Public Relations Society of America (Hrsg.): An occupational Guide to Public Relations, New York 1963, S. 8; Seybold, Geneva: Employee Communication: Policy and Tools. Hrsg. National Industrial Conference Board, Studies in Personnel Policy, Nr. 200, New York 1966, S. 11 f.; Spindler, Gert P.: Was bringen Public Relations eigentlich ein? Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (14 und Schluß). In: BdW v. 21. Dez. 1972 (15. Jg., Nr. 296), S. 1.

25 Haacke, Wilmont: "Public Relations" - eine soziale Verpflichtung? In: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 27 v. 4. Juli 1969 (23. Jg.), S. 27; gleichlautende Ausführung auch bei Haacke, Wilmont: Möglichkeiten und Grenzen der "public relations". In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, hrsg. im Auftrag der GfK-Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Berlin, von Georg Bergler und Wilhelm Vershofen, Kallmünz/Oberpfalz 1958, 4. Jg., Heft 4, S. 308.

Weiterhin ist es erforderlich, daß alle Mitarbeiter ausreichend mit den Absichten und Problemen der Leitung vertraut sind und über das vielfältige Geschehen in der Unternehmung informiert werden, mit der sie sich identifizieren sollen. Sind diese Bedingungen erfüllt, dann ist allerdings damit zu rechnen, daß die Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen, ohne daß von einer Ausbeutung der Arbeitnehmer im Sinne von Haacke gesprochen werden kann.

Außerbetrieblich sind die Mitarbeiter als Meinungsbildner für das Ansehen der Unternehmung von entscheidender Bedeutung²⁶. Sie äußern ihre Erfahrungen, Eindrücke und Erlebnisse ständig in Familien-, Freundes- und Bekanntenkreisen, von wo diese Informationen ihren Weg in die Standortgemeinden und von dort aus in weitere Bereiche der Öffentlichkeit nehmen. Dabei gilt jeder Mitarbeiter in gewissem Sinne als Repräsentant seines Unternehmens, und seiner Mitteilung wird aufgrund seines Einblicks in die internen Verhältnisse ein hoher authentischer Wert beigemessen. Die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der offiziellen Kommunikation wird daher entscheidend von den privaten Aussagen der Mitarbeiter abhängen, je nachdem, ob die offizielle Kommunikation von diesen Aussagen bestätigt oder widerlegt wird.

Wirksame PR beginnen also bei den innerbetrieblichen Beziehungen, ein Sachverhalt, den die Amerikaner treffend auf die Formel "public relations begins at home" bringen. Be-

26 Vgl. u. a. Spindler, Gert P.: Die Mitarbeiter als Meinungsbildner. Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (6). In: BdW v. 23. Nov. 1972, 15. Jg., Nr. 272, S. 1; Anders, Helmut: Die Selbstdarstellung beginnt bei den Mitarbeitern. Amerikanische Beispiele und Erkenntnisse (II). In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 182 v. 8. Aug. 1973, S. 19; Malaisé, Gerhart E. von: a.a.O., S. 550 f.; Canfield, Bertrand: a.a.O., S. 11; Waltman, Franklyn: The Industrial Editor as a Public Relations Specialist. In: It's good Business to explain your Business. Authoritative Reports by some of America's top Employee and Public Relations Executives on effective Techniques for building a better Understanding of the Operation of Business and the American competitive Enterprise System. Hrsg. Business Relations Department, Chamber of Commerce of the United States, Washington D.C., ohne Jahresangabe, S. 7.

zieht man auch die Standortgemeinden und die breitere Öffentlichkeit in die Betrachtung mit ein, so läßt sich bereits an dieser Stelle eine Richtung der PR feststellen, die sich an der räumlichen Nähe als Kriterium für die Intensität einer Beziehung orientiert, nämlich die Richtung von innen nach außen: PR müssen bei der Belegschaft ansetzen, um in den Standortgemeinden überzeugend zu wirken, und sie müssen sich zunächst auf die Standortgemeinden konzentrieren, um einen guten Ruf in der breiteren Öffentlichkeit aufbauen zu können.

bb) Die Kommunikation mit den Standortgemeinden

Die Pflege der Beziehungen zu den Standortgemeinden (community relations) wird begründet durch die Tatsache, daß deren Ansichten über die Unternehmung - ähnlich wie bei den innerbetrieblichen Beziehungen - aufgrund der räumlichen und sozialen Nähe ein hoher authentischer Wert und folglich erheblicher Einfluß auf die Entwicklung des Meinungsbildes in der breiteren Öffentlichkeit zukommt. Außerdem wird das Unternehmen von seiner lokalen Umwelt auch unmittelbar sehr wesentlich beeinflusst. Das zeigt sich deutlich in den Aufgaben, die dieser Form der PR in der Praxis gestellt werden. Einer amerikanischen Studie²⁷ zufolge handelt es sich dabei am häufigsten um:

1. Die Schaffung einer positiven Einstellung der Gemeindebevölkerung gegenüber der Unternehmung und ihren Problemen, von der die Unternehmung sich eine bessere Kooperation in solchen Angelegenheiten wie beispielsweise Wasserversorgung, Straßenbau und ähnlichem erwartet (28).
2. Eine Erleichterung in der Anwerbung neuer Mitarbeiter.

27 Vgl. McCarty, John T.: Community Relations for Business. Operations Manual published by BNA Incorporated, Washington, D.C. 1956, S. 12 ff.

28 In diesem Zusammenhang erwähnt die Cyanamid Company, daß Verständnis der Unternehmensprobleme in der Gemeinde auch das Risiko einer restriktiven Gesetzgebung und unfairen Besteuerung mindert. Vgl. Cyanamid Benefits from good Community Relations, abgedruckt bei Burton, Paul: Corporate Public Relations. Reinhold Management Reference Series, Hrsg. Carl Heyel. New York 1966, S. 61.

3. Eine Verminderung der Fluktuation und eine Verbesserung der Arbeitsmoral der Belegschaft, die sich nicht zuletzt aus dem Stolz der Arbeitnehmer auf das Unternehmen erklären, das sich aktiv an den Angelegenheiten seiner Standortgemeinden beteiligt.
4. Eine Förderung des Verkaufs in den Standortgemeinden, die auch in ihrer Eigenschaft als Absatzmarkt gesehen werden.

Gute Beziehungen zur Standortgemeinde implizieren neben einer fortlaufenden Unterrichtung der Gemeindebevölkerung, daß das Unternehmen den Interessen der lokalen Umwelt Rechnung trägt und sich als vorbildliches Glied der Gemeinde verhält. In diesem Zusammenhang ist das für die lokale Beziehungspflege wesentliche sogenannte "Outsider"-Problem zu erwähnen. Großunternehmen bestehen in der Regel aus zahlreichen, auf verschiedene Standorte verteilten Zweigwerken, die von einer Zentrale aus mehr oder minder stark gesteuert werden. Durch diese Abhängigkeit von einer weit entfernten Zentrale erscheint das Zweigwerk leicht als Fremdkörper in seiner Standortgemeinde, die befürchten muß, daß das Unternehmen nicht genügend Rücksicht auf lokale Belange nehmen will oder kann. Der sogenannte "absentee owner" (Eigentümer in Abwesenheit)²⁹ steht im Verdacht, weniger an lokalen Belangen interessiert zu sein als der ortsansässige Unternehmer, und gelegentlich wird er offen beschuldigt, gegen die eigentlichen Interessen der Gemeinde zu arbeiten³⁰.

29 Auch andere Autoren sprechen in diesem Zusammenhang vom "absentee owner" (vgl. Vogel, Ernst: a.a.O., S. 95; Lundborg, Louis B.: Public Relations in the local Community. The American Series of Public Relations Books. Hrsg. Rex F. Harlow, New York 1950, S. 82). Streng genommen trifft dieser Terminus den wahren Sachverhalt nicht mehr. Denn tatsächlich hat sich die ursprüngliche "Eigentümerschaft in Abwesenheit" inzwischen zum Phänomen der "Unternehmensführung in Abwesenheit durch Nichteigentümer (absentee management by non-owners) weiterentwickelt (vgl. Long, Norton E., weiter unten, S. 204), wobei nach Auffassung von Long durchaus nicht bewiesen ist, daß der Mangel an Eigentümerinteresse die Verantwortung des "absentee management by corporate headquarters" gegenüber den örtlichen Belangen der Standortgemeinde in irgendeiner Weise vermindert hat: "In fact the professionalization of corporate managements and their public visibility and newspaper accountability seems to have given them a thinness of skin quite uncharacteristic of the earlier race of absentee owners"

Meinungsumfragen haben wiederholt gezeigt, daß die Gemeindebevölkerung dazu tendiert, gegen "fremde" Unternehmen voreingenommen zu sein, und obwohl Untersuchungen zu dem Ergebnis kommen, daß diese Voreingenommenheit meist auf Unkenntnis beruht, stellt sie doch nichtsdestoweniger ein Handikap in dem Bemühen um gute Beziehungen zur Standortgemeinde dar³¹.

Aus diesem verbreiteten Vorbehalt der Standortgemeinde gegenüber "ferngesteuerten" Niederlassungen zieht Lundborg³² den zutreffenden Schluß, daß gute "community relations" jegliches Symptom für Außenseitertum und Fremdheit des Unternehmens eliminieren müssen, das heißt, das Unternehmen muß so vollständig Teil der Gemeinde und so mit seinem Standort identifiziert werden, daß sich das Problem des Outsiders gar nicht erst stellt. Diese Rücksicht auf lokale Belange, die bewußte Einbettung der Niederlassung in die Standortgemeinde umfaßt beispielsweise die Bekämpfung von Luftverschmutzung, Wasserverschmutzung und Lärmbelästigung, das Bemühen um saubere, attraktive Werksanlagen, die freiwillige Teilnahme an Gemeindeaufgaben, Spenden für philanthropische oder gemeinnützige Zwecke und ein gutes Verhältnis zur lokalen Presse. Auch diese nicht-kommunikativen Maßnahmen stehen hierbei in einem engen Zusammenhang zur Erfüllung der Kommunikationsaufgabe, da sie der Schaffung der Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Kommunikation dienen. Ein wesentlicher Faktor in der Pflege der Standortbeziehungen sind außerdem die Mitarbeiter, die als einflußreiche Repräsentanten der Organisation, für die sie tätig sind, von großer Bedeutung für das Ansehen der Unternehmung in der Standortgemeinde sind. Neben der sorgfältigen Durchführung innerbetrieblicher PR auch im Interesse der Pflege der Standortbeziehungen ermuntern viele Unternehmen ihre Mitarbei-

(Long, Norton E.: The Corporation, its Satellites, and the local Community. In: The Corporation in modern Society. Hrsg. Edward S. Mason, New York 1966, S. 204).

30 Vgl. Wrigth, J. Handly and Christian, Byron H.: Public Relations in Management. 1st ed., 2nd. impression, New York, London, Toronto 1949, S. 109 f.

31 Vgl. Lundborg, Louis B.: a.a.O., S. 82.

32 Vgl. Lundborg, Louis B.: a.a.O., S. 82 f.

ter, sich in ihren Wohnsitzgemeinden an der Gemeindearbeit ehrenamtlich zu beteiligen. Verschiedene Unternehmen sind auch dazu übergegangen, Mitarbeiter für die Durchführung gemeindlicher Aufgabe bei Fortzahlung des üblichen Lohnes oder Gehaltes zeitweilig von der Arbeit freizustellen. Zu erwähnen ist hier beispielsweise das Programm³³ der Xerox Corporation, die ihren Mitarbeitern gestattet, sich bis zu einem Jahr Aufgaben im öffentlichen Interesse zu widmen, ohne daß sie ihre Vergütung verlieren oder ihr Status und ihre Beförderungsaussichten sich nach ihrer Rückkehr verschlechtern.

cc) Die Kommunikation mit den Kapitalgebern

Häufig wird übersehen, daß das Unternehmen, das auf dem Absatzmarkt vielleicht nur eine Handvoll Wettbewerber haben mag, sich auf dem Kapitalmarkt immer gegen eine Vielzahl von Konkurrenten um das Vertrauen der Anleger durchsetzen muß. Der Wettbewerb um Kapital ist außerordentlich hart geworden, da die Entwicklung und der Fortschritt der Unternehmen zunehmend von der Verfügbarkeit neuen Kapitals abhängen. Für die Unternehmung ist es daher wesentlich, über Vertrauen und einen guten Ruf in der Finanzwelt zu verfügen. Diesem Zweck dient die Pflege der Beziehungen zu den Kapitalgebern der Unternehmung (stockholder relations, investor relations, financial public relations).

Geldgeber sind in erster Linie an der Sicherheit, dem Wertzuwachs und dem Ertrag ihrer Kapitalanlage interessiert. Das Unternehmen muß beweisen, daß es diesen Interessen der Kapitaleigner gebührenden Rang in der Geschäftspolitik einräumt, wenn es sich eines guten Rufes bei den Aktionären und in der Finanzwelt erfreuen will. Die Kommunikation mit den Geldgebern sollte daher die Grundzüge der eingeschlagenen Geschäftspolitik, die Probleme der Geschäftsleitung sowie die angestrebte Entwicklung des Unternehmens

³³ Vgl. o. V., o. Titel, in: Public Relations News, Vol. 27, Nr. 39 (Sept. 27, 1971), S. 1.

erklären und verdeutlichen. Diese Unterrichtung kann sich nicht auf die Bekanntmachung nüchterner Zahlen beschränken, sondern muß im Grunde alles an Informationen umfassen, was das Potential des Unternehmens ausmacht: Die Marktlage, Veränderungen im Management, Produktentwicklungen, Forschungsanstrengungen, Entdeckungen, Fusions- oder Übernahmepläne etc.

Ein besonderes Problem stellt sich hier im Zusammenhang mit Informationen, die dazu angetan sind, den Markt für die Wertpapiere des Unternehmens zu beeinflussen. Werden solche Informationen nicht rechtzeitig veröffentlicht, so besteht die Gefahr, daß das Publikum seine Anlageentscheidungen unter falschen Voraussetzungen trifft und sich dann später getäuscht fühlt, insbesondere dann, wenn sogenannte "Insider", also Personen, die aufgrund ihrer Position im Unternehmen über Informationen verfügen, die der Öffentlichkeit nicht zugänglich sind, ihren Informationsvorsprung zu gezielten Käufen bzw. Verkäufen ausnutzen. In den Vereinigten Staaten wird dieses Problem seit längerem unter dem Schlagwort "timely disclosure" diskutiert, wobei folgende Empfehlungen³⁴ erarbeitet wurden:

1. Wesentliche Informationen sollten so umgehend und so exakt wie möglich bekanntgegeben werden, es sei denn, daß ein begründeter und legitimer Anlaß für die Zurückhaltung essentieller Nachrichten, beispielsweise aus Wettbewerbsgründen, vorliegt.
2. Für die Beantwortung der Frage, ob es sich um eine wesentliche Information handelt, ist zu prüfen,
 - ob die Information geeignet ist, bei Bekanntgabe nach den Regeln der Wahrscheinlichkeit den Marktpreis der Wertpapiere der Unternehmung zu beeinflussen;
 - ob von der Bekanntgabe der Information eine erhebliche Beeinflussung der Investitionsentscheidungen von Wertpapierkäufern oder -verkäufern zu erwarten ist.
3. Für den Fall, daß Informationen dieser Art bewußt zurückgehalten werden, ist sicherzustellen, daß "Insider" keine Transaktionen mit Wertpapieren des Unternehmens vornehmen.

34 Vgl. dazu Laporte, Lowell: Investor Relations. Studies in Business Policy, Nr. 124. Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1967, S. 2 (Highlights for the Executive).

Im Rahmen der "financial public relations" ist die Gruppe der Aktionäre insofern von besonderer Bedeutung, als sie über ihr Stimmrecht Einfluß auf die Unternehmung nehmen kann und im übrigen der Aktienmarkt wesentlich stärkere Schwankungen, aber auch größere Profilierungsmöglichkeiten aufweist als etwa der Markt für Anleihen. PR haben hier z.B. die Aufgabe, auf eine Stabilisierung bzw. Steigerung des Aktienkurses hinzuwirken, um das Vertrauen der Aktionäre zu stärken oder im Falle einer Kapitalerhöhung die Kosten der Kapitalbeschaffung durch ein hohes Kursniveau zu senken. Als relativer Wert der Aktie im Markt bestimmt sich ihr Kurs nach Auffassung von Burson-Marsteller³⁵ nach dem Gewinn pro Aktie, multipliziert mit einem Faktor C. Dieser Faktor steht für "Communication" und macht deutlich, daß der Kurs neben dem Gewinn auch von sonstigen Informationen über das Unternehmen abhängt, die die Erwartungen der Investoren über den gegenwärtigen und zukünftigen Wert der Aktie prägen. Für die PR ergibt sich hieraus die Möglichkeit zur Unterstützung der Kursentwicklung durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen.

Eine weitere sehr wesentliche Aufgabe der Beziehungspflege auf dem Finanzsektor betrifft die Streuung der Aktien des Unternehmens. Ein weitsichtiges Unternehmen wird bemüht sein, die Zahl seiner Aktionäre und besonders der Kleinaktionäre zu erhöhen, nicht nur, weil dadurch ein stabilerer Markt für seine Wertpapiere entsteht, sondern vor allem, um einem zu großen Einfluß institutioneller Großanleger vorzubeugen. Die Entwicklung geht heute dahin, daß der Anteil der institutionellen Anleger am Wertpapierumsatz und Wertpapiervermögen immer mehr zunimmt. Obwohl sich die institutionellen Anleger bisher vorwiegend passiv verhalten haben, stellt sich doch die Frage, ob dieses Verhalten auch in der Zukunft andauern wird. Die Möglichkeit jedenfalls, daß die

³⁵ Vgl. Burson-Marsteller (Hrsg.): Formula for financial Communications - The Stock Market is a "Relative" Place. In: BMA Report, Nr. 1 (Fall 1965), S. 1.

institutionellen Großanleger mit wachsenden Wertpapierbeständen und steigendem Einfluß auf die Unternehmen auch eine aktivere Rolle im Management anstreben werden, stellt eine ständige und nicht zu unterschätzende Bedrohung der unternehmerischen Autonomie dar; dieses Problem verschärft sich noch, wenn das Ausland oder auch die Gewerkschaften als Großaktionäre auftreten. Hier kann nicht zuletzt durch ein PR-Programm vorgebeugt werden, das beispielsweise durch eine gezielte Ansprache vornehmlich der Kleinaktionäre eine breite Streuung der Aktien fördert.

b) Die Kommunikation mit Gruppen im weiteren Beziehungskreis der Unternehmung

aa) Die Kommunikation mit den Kunden

PR unterstützen den Absatz der Unternehmung einmal durch die bereits behandelten produktbezogenen PR (product publicity), zum anderen durch die Pflege der Beziehungen zu den Kunden im Rahmen der unternehmensbezogenen PR (consumer relations, customer relations). Diese kundenbezogene Beziehungspflege wird häufig mißverstanden. Einerseits wird allen Ernstes behauptet, daß sie nichts mit Verkaufsförderung zu tun habe³⁶, andererseits wird sie häufig in einem Atemzug mit der Absatzwerbung genannt. Kundenbezogene PR dienen jedoch eindeutig der nachfragewirksamen Beeinflussung von Kunden, beinhalten aber keine Werbung für das Produkt, sondern streben Verständnis, Vertrauen und Wohlwollen für das Unternehmen selbst, seine Ziele, Politik und Prinzipien an. Die Anerkennung des Unternehmens in der Öffentlichkeit wirkt sich positiv auf die Beurteilung und Aufnahme seiner Produkte durch die Käuferschaft aus.

Kundenbezogene PR haben die Aufgabe, die Unternehmung in ihrer Eigenschaft als Anbieter vertrauenswürdig und möglichst sympathiefähig erscheinen zu lassen. Die Bedeutung dieser Aufgabe ergibt sich aus der Tatsache, daß sich die Beurteilung der Produkte heute nicht mehr allein an objektiven

36 Vgl. Vogel, Ernst: a.a.O., S. 84.

Kriterien im Sinne von Produkteigenschaften, sondern zunehmend an den Images der Unternehmen orientiert, die hinter den Produkten stehen³⁷. Eine Studie³⁸ erläutert die Rolle des Firmenimage beim Kaufentscheid wie folgt:

Das Meinungsbild über den Produzenten "ist beim prospektiven Käufer entscheidend dafür, ob und mit welcher Intensität er die Produkte einer Firma in die engere Wahl zieht. Produkte bestimmter Firmen werden nicht selten von vornherein aufgrund bestimmter negativer Vorstellungen über die Firma aus den Überlegungen ausgeschlossen. Derartige Hemmnisse, resultierend aus einem negativen Firmen-Image, können häufig nur durch klare - aber auch aufwendige - Produktüberlegenheiten überwunden werden. Damit ist ein starkes Firmenimage insbesondere für Eroberungskäufe bedeutungsvoll.

Ein starkes Firmen-Image erhöht die Toleranz und Kompromißbereitschaft gegenüber (zeitweiligen) Leistungs- und Produktschwächen sowie die Verständnis- und Loyalitätsbereitschaft. So wird man bei einer Firma mit positivem Meinungsbild ("gut beleumundet") Qualitätsmängel eher verzeihen und eindeutige Produktnachteile verständnisvoller gegen Vorteile aufrechnen als bei einem Unternehmen mit weniger positivem Image."

Das Firmenimage ist heute ein Faktor von wachsender Bedeutung in einer Marktsituation, die gekennzeichnet wird "von sich jagenden Wandlungen und Veränderungen, von einer übermächtigen Intensität des Konkurrierens, von einer Angebotslage, die hinsichtlich Qualität, Preis, Services etc. eine eindeutige Anbieterdifferenzierung beinahe unmöglich macht"³⁹. Der außerordentlich rasche Produktwandel und die fortschreitende Angleichung in Qualität und Serviceleistungen im Produktbereich legen es nahe, größeres Gewicht auf die Vorstellungen der Käuferschaft von dem Unternehmen zu legen und

37 In diesem Sinne u. a. auch Spindler, Gert P.: Der Weg zum Kunden. Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (9). In: BdW v. 30. Nov. 1972, 15. Jg., Nr. 278, S. 1; Erickson, Richard D.: TV Advertisers Expand Public Identity Efforts. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 10 (Oct. 1967), S. 15; Lerbinger, Otto: The Growth of the Communications Function in Marketing. Hektographiertes Manuskript, Boston University, School of Public Relations and Communications, o. J., S. 10 f.

38 Burmann, G.: VW-Firmen Image Studie in der BRD. Dezember 1971, unveröffentlichtes Manuskript, S. 2.

39 GfK-Sonderdienst (Hrsg.): Image, a.a.O., S. 44 f.

eine Bindung der Kunden an den Hersteller selbst und nicht nur an seine Erzeugnisse anzustreben. Die für Generationen gültige Produktidentifikation (Brand Identification) ist gezwungen, mehr und mehr Platz zu machen für das Firmenimage⁴⁰. Der Wettbewerb im Markt verlagert sich so auch auf das Bemühen der Unternehmung, eine Abhebung und Alleinstellung durch ihr Firmenimage zu erreichen.

Die wesentliche Rolle des Firmenimage im Rahmen der Absatzbemühungen des Unternehmens wird insbesondere dann deutlich, wenn man sich die extreme Kurzlebigkeit der Produkte vor Augen führt. Für den amerikanischen Markt gilt, daß schätzungsweise 6000 Produkte jährlich neu eingeführt werden, von denen weniger als 500 Erzeugnisse, also eine Quote unter 10 Prozent, überleben; daß 60 Prozent der Produkte, die viele Unternehmen heute erstellen, noch vor zehn Jahren unbekannt waren; und daß schließlich 80 Prozent der heutigen Produkte in fünf Jahren vom Markt verschwunden sein werden⁴¹. Da das Firmenimage ganz allgemein auf die Bindung des Kunden an das Unternehmen abstellt, bildet es in den "sich jagenden Wandlungen und Veränderungen" des modernen Marktgeschehens ein stabilisierendes Element in den Kundenbeziehungen, denn seine nachfragewirksame Funktion reicht über das gegenwärtige Produktangebot hinaus und begünstigt auch die Einführung neuer Erzeugnisse. Dabei zeigt sich, daß der in den Aufbau des Firmenimage investierte Wert von dem ständigen Kommen und Gehen der einzelnen Produkte relativ unabhängig ist, während der in die Absatzwerbung für ein bestimmtes Produkt investierte Wert mit dem Produkt zusammen untergeht. Auch das dürfte ein Grund für die steigenden Aufwendungen der Unternehmen im Interesse der Gestaltung und Verbreitung des Firmenimage sein.

40 Vgl. Skylar, David: a.a.O., S. 63

41 Vgl. Fortune (Hrsg.) Corporate Advertising, 1. Teil: Fortune Facts on Corporate Advertising, ohne Verlagsort, 1968, S. 1.

Die Pflege der Kundenbeziehung durch PR sollte sich aber nicht auf die Schaffung eines positiven Firmenimage in der Käuferschaft beschränken. Voraussetzung für das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen ist, daß dieses Vertrauen auch von der Produktseite her gerechtfertigt wird. PR müssen sich also auch bemühen, daß qualitativ hochstehende, preiswerte und verlässliche Produkte angeboten werden, die den Kundenwünschen voll entsprechen. Die Anerkennung dieser Aufgabe als einer PR-Aufgabe scheint allerdings in der Praxis noch nicht sehr verbreitet zu sein, läßt sich aber grundsätzlich nachweisen. Ein illustratives Beispiel für diesen Teil der Kundenpflege liefert die Abteilung für "Consumer Affairs" (Verbraucherangelegenheiten) der Radio Corporation of America (RCA). Der Vice President für "Consumer Affairs" ist für die Durchführung eines unternehmensweiten Programms verantwortlich, durch das sichergestellt werden soll, daß die Interessen der Käufer höchste Priorität in allen diversifizierten Operationen des Unternehmens (RCA bietet etwa 15 000 Produkte an) genießen⁴². Nach Aussage von Sarnoff, Chairman und President der RCA, befähigt die Consumer Affairs-Einheit das Unternehmen, "to respond even more rapidly to customer requirements and suggestions, and to focus maximum attention on consumer needs in all of RCA's product planning, manufacturing and service activities"⁴³.

bb) Die Kommunikation mit dem Staat

Im Staat sieht sich die Unternehmung einer Institution gegenüber, die nicht nur die Höhe der Steuern und damit des Gewinns, sondern auch die ordnungspolitischen Grundlagen und Operationsbedingungen der Wirtschaftstätigkeit festlegt bzw. beeinflussen kann. Hinzu kommt die Bedeutung des Staates als Auftraggeber und Partner der privaten Wirtschaft.

⁴² Vgl. French, Ben: RCA Customers: VIPs in Consumer Satisfaction. In: RCA Family, Oct. 1970, S. 6.

⁴³ Sarnoff, Robert W., zitiert nach French, W.: a.a.O., S. 6.

Die Pflege der Beziehungen zum Staat (government relations, teilweise auch als public affairs⁴⁴ bezeichnet) bildet daher ein zentrales Anliegen der PR.

Die direkte Kontaktaufnahme mit staatlichen Stellen - häufig als Lobbying bezeichnet - dient nicht nur der Vertretung unternehmerischer Interessen, sondern ganz allgemein dem Informations- und Meinungsaustausch zwischen Staat und Unternehmung. Die Dringlichkeit dieser Aufgabe, deren Erfüllung letztlich beiden Seiten dient, wird in den Unternehmen heute weitgehend anerkannt. So stellt z. B. McElroy, "Chairman of the Board" der Procter and Gamble Company, fest: "We in business need, more than anything else, to learn to communicate better with government. For while we complain that people in government misunderstand business, many in government complain that business makes no real effort to serve their informational needs. It is difficult to fault the official if we have not kept him supplied with all the information we think pertinent to his reaching a conclusion"⁴⁵.

Die Pflege der Beziehungen zum Staat umfaßt aber nicht nur die direkte Kontaktaufnahme und Kommunikation mit staatlichen Stellen. Da die Entscheidungen des demokratischen Staates wesentlich von der öffentlichen Meinung beeinflußt werden, muß die Pflege der staatlichen Beziehungen auch auf die Öffentlichkeit als einer politisch relevanten Größe abheben. Der Staat nimmt seine Ziele und Zwecke heute als "Ergebnisse eines Meinungs- und Willensbildungsprozesses im vorstaatlichen Raum" entgegen⁴⁶. Daraus ergibt sich zum einen, daß die Pflege der Beziehungen zum Staat auf der Pflege der Beziehungen zu allen anderen Gruppen der Öffentlichkeit basieren muß. Zum anderen wird deutlich, daß die Unternehmung Einfluß auf den Staat auch auf dem Weg über die Öffentlich-

44 Vgl. u. a. Hill, John W.: The Future of Public Relations, a.a.O., S. 11; National Industrial Conference Board (Hrsg.): The Role of Business in Public Affairs, a.a.O., S. 6.

45 McElroy, Neil H., zitiert nach: National Industrial Conference Board (Hrsg.): The Role of Business in Public Affairs, a.a.O., S. 11.

46 Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): Die öffentliche Meinung, Bonn 1971, S. 5.

keit nehmen kann. Diese Form der Einflußnahme, die man als "indirektes Lobbying" bezeichnen könnte, besteht in der Durchführung von PR-Kampagnen, die sich auf die breite Öffentlichkeit richten und über deren Meinungsbildung einen indirekten Einfluß auf staatliche Stellen intendieren. Der Grundgedanke dabei ist, "that if enough people favor the viewpoint of the organization sponsoring the campaign, this viewpoint and the power behind it will be communicated in various ways to Congress and the administration"^{47 48}. Für amerikanische Verhältnisse stellt Rich⁴⁹ fest, daß die Möglichkeit, solche Kampagnen erfolgreich einzusetzen, sich in der Nachkriegszeit aus verschiedenen Gründen erhöht hat und der sogenannte "Grass Roots Pressure", der gleichsam an der Basis ansetzende, über die Wählerschaft ausgeübte Druck auf den Politiker, gewachsen ist.

In gewissem Sinne eine Synthese, aber tiefgreifender und langfristiger konzipiert als die beiden Formen des Lobbying ist ein Ansatz, der in den Vereinigten Staaten zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dort werden in den Unternehmen sogenannte "Public Affairs"-Einheiten^{50 51} gebildet, die neben der direkten Beziehungspflege zu staatlichen Stellen zusätzliche Aktivitäten zur vorwiegend politisch motivierten Ge-

47 Milbrath, Lester W.: Lobbying as a Communication Process. In: Information, Influence & Communication. (Hrsg. Otto Lerbinger and Albert J. Sullivan), a.a.O., S. 186.

48 Ein inzwischen beinahe klassisches Beispiel dieser Art stellt die PR-Kampagne dar, die von der "Carl Byoir & Associates"-Agentur in der Auseinandersetzung zwischen Eisenbahngesellschaften und Lastwagentransportunternehmen im Auftrag der "Eastern Railroad Presidents Conference" durchgeführt wurde. Ein spezifisches Ziel dieser Kampagne war es, den Gouverneur von Pennsylvania zu veranlassen, Einspruch gegen einen Gesetzentwurf einzulegen, der eine Gewichtserhöhung der die Staatsautobahnen benutzenden Lastwagen vorsah und damit eine Wettbewerbsverschärfung für die Eisenbahngesellschaften darstellte. Byoir dramatisierte in seiner PR-Kampagne die überfüllten Autobahnen, ihre hohen Kosten für den Durchschnittsbürger und die durch Lastwagen verursachten Autobahnschäden. Der Gouverneur sah sich in der Folge von allen Seiten steigendem Druck zur Einschränkung des Lastwagentransportes ausgesetzt und legte sein Veto gegen das Gesetz ein.

Vgl. o. V.: Public Relations Today, a.a.O., S. 56;
Burke, Thomas J. M.: a.a.O., S. 39-42.

winnung von Verständnis und Anerkennung in der Öffentlichkeit durchführen⁵². Im einzelnen umgreifen Public Affairs folgende Gebiete⁵³:

1. Beziehungen und Kontakte zu Gesetzgebern und Regierungsmitgliedern;
2. Anregung der Mitarbeiter zur Ausübung politischer Aktivitäten als Wähler, Parteianhänger und Kandidat für ein öffentliches Amt;
3. Aufklärung der Mitarbeiter mit dem Ziel eines besseren Verständnisses des ökonomischen und politischen Systems;
4. Gesellschaftliche Dienstleistungen durch Beiträge der Unternehmung im Bereich der Erziehung, Gesundheit, Wohlfahrt und gemeindlicher Institutionen und der Ermunterung von Mitarbeitern zur Unterstützung von Organisationen, die Gemeinschaftsaufgaben erfüllen;
5. Lösung von Umweltproblemen wie Luft- und Wasserverschmutzung, Stadtanierung etc.

Diese Entwicklung scheint richtungsweisend. Sie deutet in besonders ausgeprägter Form auf das veränderte Selbstverständnis der Unternehmung und auf die umfassende Neueinschätzung ihrer Rolle im gesellschaftlichen Umsystem hin. Die Unternehmung begreift sich hier nicht mehr allein als eine wirtschaftliche Leistungsstätte, die mit ihrer Umwelt als Nachfrager und Anbieter von Gütern und Dienstleistungen zum Zwecke der Gewinnerzielung in Verbindung tritt, sondern trägt den unvermeidlichen sozialen und politischen Implikationen ihrer Existenz Rechnung.

49 Vgl. Rich, Spencer (Principal Writer): Legislators and the Lobbyists. A publication of Congressional Quarterly Service. Hrsg. Neal Peirce, Washington, D.C. 1965, S. 11.

50 Vgl. S. 41.

51 "Public Affairs is one of the newest and most rapidly developing corporate functions. An increasing number of companies are establishing formal units to study the firm's relation to the total environment in which it operates, to recommend policy on public issues, and to formulate plans for corporate response. Social, political, and economic matters that yesterday were often considered by management to be 'none of a company's business' today have become very much part of it".

Bradt, William R.: Organizing for effective Public Affairs. How Companies structure the Corporate Unit. Studies in Public Affairs, Nr. 5, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1969, S. 1.

52 Vgl. dazu auch das nebenstehend abgebildete "Statement

It is the responsibility of each employee as a citizen to participate in some phase of community or government activity. Only through this kind of individual awareness and action can we contribute in shaping the society in which we live.



Chairman

STATEMENT OF PUBLIC AFFAIRS POLICY

As the interaction between government and industry continues to grow in importance, it is industry's responsibility to initiate and encourage public affairs programs.

Union Carbide believes that matters affecting industry which stem from existing or pending legislation, governmental regulation, or administrative action can have a significant effect on the Corporation whether they arise on the local, state, or national level.

The objective of the Union Carbide Corporation Public Affairs Program is to promote good government by:

1. Sponsoring non-partisan political education and economic education programs for Corporation employees.
2. Encouraging employees to participate in civic and public affairs and in the activities of political parties of their choice to the extent that such participation does not interfere with the conduct of the Corporation's business. (Policy covering leave of absence for employees active in public affairs is outlined in the Industrial Relations Department's Policies and Procedures Manual.)
3. Encouraging employees to establish and maintain communication with their government representatives at all levels.
4. Keeping employees, stockholders and the public informed on important issues of interest to Union Carbide in the community in which it operates and in which its employees work and live. The Corporation will from time to time, following review by the Public Affairs Committee, take a public position on issues that affect its interests. The position will be communicated to employees, stockholders, and plant-communities through such media as the plant employee publications, Management Newsletter, Stockholder News, and Public Affairs Report.
5. Developing legislative liaison in order to support the interests of the Corporation at plant-community, county, state and federal levels.
6. Cooperating with civic organizations and other business and industry in civic and public affairs programs.

c) Die Kommunikation mit der Presse

aa) Die Presse als Kontaktfeld und Informationsmittler der Unternehmung

Das Zusammenwirken mit den Medien der Massenkommunikation bildete ursprünglich den Beginn systematischer PR⁵⁴. Es steht auch nach wie vor im Mittelpunkt der praktischen PR-Arbeit der großen Unternehmen⁵⁵.

Die Bedeutung der Presse, hier als Sammelbezeichnung für die Massenmedien Zeitung, Rundfunk und Fernsehen gebraucht, ergibt sich aus ihrer Funktion als Informationsmittler zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit und dem daraus resultierenden Einfluß auf die öffentliche Meinungsbildung. Bei Massenmedien handelt es sich grundsätzlich um Kommunikationsmittel, die sich nicht in der Hand bzw. nicht unter der Kontrolle der Unternehmung befinden, aber in der PR-Arbeit eingesetzt werden müssen, um die breite Öffentlichkeit, welche durch betriebseigene Medien allein nicht ausreichend erfaßt wird, zu erreichen. In diese betriebsfremden Medien findet eine PR-Botschaft des Unternehmens Eingang entweder gegen Zahlung einer entsprechenden Gebühr oder aufgrund ihres nachrichtentechnischen Eigenwertes. Im ersten Fall kontrolliert die Unternehmung zwar nicht das Medium, wohl aber die bezahlte Botschaft (PR-Werbung). Im zweiten Fall kontrolliert die Unternehmung weder das Medium noch die Botschaft, für die die letzte Entscheidung prinzipiell bei der Redaktion liegt. Dieses Handikap wird durch eine erhöhte Glaubwürdigkeit der redaktionellen Nachricht in der Öffentlichkeit ausgeglichen⁵⁶. Dieses zweite Verfahren steht im Mittelpunkt der PR-Arbeit im Bereich der Beziehungen zur Presse (press relations).

of Public Affairs Policy" der Union Carbide Corporation (Febr. 21, 1966). Der Abdruck dieser Grundsatzklärung wurde von Union Carbide anlässlich eines persönlichen Besuches in New York zur Verfügung gestellt.

53 Vgl. National Industrial Conference Board (Hrsg.): The Role of Business in Public Affairs, a.a.O., S. 1 f.

54 Vgl. S. 26.

55 Vgl. Schürer-Wagner, Sabine: Public Relations in Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 2.

56 Vgl. S. 93 f.

Für die Unternehmung besteht der Nutzen der Zusammenarbeit mit der Presse nicht nur in der Verhinderung unrichtiger Darstellungen, sondern vor allem in der Möglichkeit, mit Hilfe der Massenmedien Informationen schnell, weitreichend und kostengünstig zu verbreiten. Umgekehrt ergibt sich für die Presse aus dem kostenlosen Angebot abdruckreifen Nachrichtenmaterials durch PR-Stellen der Unternehmen eine erhebliche Arbeitserleichterung und Personaleinsparung. Informationen sind für die Presse eine Existenzfrage. Die Informationsbeschaffung durch eigene Recherchen deckt nur einen Teil der für eine aktuelle Berichterstattung kontinuierlich benötigten Nachrichten. Nach einer Studie von Chase⁵⁷ stammen zwischen 30 bis 60 Prozent aller Informationen im redaktionellen Teil führender amerikanischer Zeitungen aus PR-Quellen, nach Schätzung eines Sozialforschers⁵⁸ sollen es sogar 80 Prozent aller Zeitungsnachrichten sein. In jedem Falle kann kein Zweifel darüber bestehen, daß die Presse ohne die arbeitsteilige Zusammenarbeit mit PR-Stellen ihre Aufgabe nur schwer sach- und kostengerecht erfüllen könnte.

So gesehen kommen sich existentielle Bedürfnisse der Presse und das Publizitätsstreben der Unternehmung weitgehend entgegen; in anderer Hinsicht sind sie jedoch gegensätzlich. Während es der Unternehmung darum geht, möglichst viele Informationen über die Presse an die Öffentlichkeit heranzutragen, ist die Presse zu einer rigorosen Selektion des angebotenen Materials gezwungen und leitet nur Informationen mit Interessenwert für ihren Empfängerkreis weiter. Denn die Presse lebt davon, daß ihr Informationsangebot Abnehmer findet. Die Pressekanäle stehen also nur für Meldungen mit echtem Nachrichtenwert zur Verfügung, wobei dieser Nachrichtenwert nicht von der Unternehmung, sondern vom Standpunkt der Öffentlichkeit her zu beurteilen ist. Das

57 Vgl. Chase, W. Howard: Our Responsibility to Public Relations. In: Perspectives in Public Relations (Hrsg. Raymond Simon), a.a.O., S. 66.

58 Vgl. Zollo, Burt: The Dollars and Sense of Public Relations. New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1967, S. 4.

Publizitätsstreben der Unternehmen nimmt nicht immer Rücksicht auf diese Eigenart der Presse. Es finden sich immer wieder Beispiele für den Versuch, den Zugang zu den Pressekanälen durch Beeinflussung oder Manipulation zu erzwingen. Der Werbeauftrag im akquisitorischen Teil wird als Druckmittel für eine positive Erwähnung im redaktionellen Teil eingesetzt oder Journalisten werden durch bestechungsähnliche Methoden zur Berichterstattung über erwünschte Themen veranlaßt. Derartige Versuche haben mit PR wenig gemein. PR müssen immer die Unabhängigkeit und Eigenart der Presse respektieren und können nur auf dem Weg über bestehende Gemeinsamkeiten eine für beide Seiten nützliche Zusammenarbeit durchführen.

Die Aufgabe der PR im Bereich der Presse muß darin gesehen werden, einen guten Kontakt zu den Massenmedien herzustellen und zu pflegen (Presse als Kontaktfeld) und sie bei der Informationstätigkeit über das Unternehmen zu unterstützen (Presse als Informationsmittler). Insofern ist es zweckmäßig, die Beziehungen zu den Massenmedien in zwei Bereiche aufzugliedern: In die Kontaktpflege und die eigentliche Nachrichtenarbeit.

bb) Die Kontaktpflege

Die Entwicklung eines guten Arbeitsklimas und die Pflege des Kontaktes zu den Repräsentanten der Massenmedien ist Voraussetzung jeder erfolgreichen Nachrichtenarbeit. Gute Pressebeziehungen gewährleisten, daß die Massenmedien das Material, das die Unternehmung veröffentlichen will, aber weder in seinem Erscheinen oder Nichterscheinen noch in seiner in die Berichterstattung eingehenden Form kontrollieren kann, wohlwollend aufnehmen und in ihrer Nachrichtentätigkeit auch wohlwollend wieder- und weitergeben. Hier wird deutlich, daß die Ansicht von Hentze⁵⁹, Massenmedien gehörten nicht in die Kategorie der anzusprechenden Teilöffent-

59 Vgl. Hentze, Joachim: Die Betriebe. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 1, II, lose Blattsammlung, PR 25 v. 13. April 1971, S. 86.

lichkeiten, sondern hätten nur als Mittler zu ihnen zu gelten, unzutreffend ist. Die Presse ist sehr wohl ein eigenständiges Kontaktfeld und ein relevanter Gegenstand systematischer PR-Bemühungen, denn auf ihr Verständnis und Wohlwollen ist die Unternehmung im gleichen Maße wie auf das Vertrauen anderer Teilöffentlichkeiten angewiesen. Ihre "Mittlerrolle" vor allem wird die Presse nur dann zur vollsten Zufriedenheit der Unternehmung spielen wollen und spielen können, wenn sie Verständnis und Wohlwollen für die Belange der Unternehmung aufbringt.

Die Pflege der Pressebeziehungen bedingt neben regelmäßigen schriftlichen oder telephonischen Kontakten der PR-Beauftragten mit den Journalisten vor allem auch die persönliche Begegnung, die das entscheidende Mittel zum gegenseitigen Kennenlernen und zum Gedankenaustausch über die gemeinsame Arbeit ist. Die Anlässe zu persönlichen Begegnungen werden sich häufig aus der praktischen Arbeit ergeben, zum Teil werden sie bewußt herbeizuführen sein. Veranstaltungen, wie sie die Volkswagenwerk AG beispielsweise durchgeführt hat, so die Einladung von Motorsportjournalisten für einen Fahrkurs unter extremen Bedingungen auf dem Werksgelände oder die Durchführung einer Winterveranstaltung für Journalisten zur Vermittlung von Fahrkniffen bei Schnee- und Glatteisverhältnissen, erfüllen primär Kontaktfunktionen und besitzen keinen unmittelbaren journalistischen Aktualitätswert. Andere Veranstaltungen, wie Pressekonferenzen oder Pressereisen, verfolgen dagegen primär nachrichtentechnische Ziele, werden aber ebenfalls zur Erhaltung und Vertiefung der Pressekontakte genutzt.

Zur Pflege der Pressebeziehungen kann auch die Vermittlung von Kontakten zwischen Repräsentanten der Medien und Vertretern der Unternehmensleitung gerechnet werden. Solche Kontakte haben insbesondere den Vorteil, daß die Presse in der Regel weniger kritisch und von der Tendenz her verständnisvoller eingestellt ist, wenn die Journalisten das Unternehmen nicht nur als anonymes Gebilde betrachten, sondern die Verantwortlichen persönlich kennen.

cc) Die Nachrichtenarbeit

Nachrichtenarbeit kann auf der Eigeninitiative der PR-Abteilung einerseits oder auf der Anfrage von Journalisten andererseits beruhen. Je nachdem, ob die Informationstätigkeit vom Unternehmen oder von den Vertretern der Massenmedien initiiert wird, soll hier von aktiver bzw. passiver Nachrichtenarbeit gesprochen werden.

Im Fall der passiven Nachrichtenarbeit wird das Unternehmen von außen angesprochen und um Auskünfte oder Stellungnahmen zu aktuellen Ereignissen im Geschäftsbereich ersucht. Die Aufgabe der PR-Stelle ist es in diesem Zusammenhang,

1. zu recherchieren, wenn die Information nicht bereits vorliegt und die Abteilung autorisiert ist, sie zu übermitteln;
2. die gewünschte Information verfügbar zu machen;
3. gegebenenfalls Interviews mit der für den infrage kommenden Sachverhalt zuständigen Führungskraft oder Fachabteilung zu vermitteln und zu arrangieren.

In ihrer Bedeutung tritt die passive hinter der aktiven Nachrichtenarbeit zurück. Bei der aktiven Nachrichtenarbeit liegt die Initiative bei der Unternehmung, die die Journalisten und die Öffentlichkeit von sich aus zu informieren wünscht. In diesem Bereich der Nachrichtenarbeit wird vor allem von zwei Methoden Gebrauch gemacht: Von der Pressemitteilung und von der Pressekonferenz.

Die Pressemitteilung ist das gebräuchlichste Instrument der Informationsübermittlung. Durch sie werden die Massenmedien regelmäßig mit Informationsmaterial aus dem Unternehmensbereich versorgt, das Nachrichten- und Neuigkeitswert besitzt und sich deshalb für die Veröffentlichung - für den Verkauf durch die Kommunikationsmedien - eignet. Um die Pressemitteilung dem Empfänger zugänglich zu machen, ist eine direkte Zusendung auf postalischem Weg und durch Boten oder eine indirekte Übermittlung durch die Einschaltung von Nachrichtenagenturen möglich. Die Pressemitteilung, die durch Telex an eine Nachrichtenagentur übermittelt und von dieser auch tatsächlich in ihren Informationsprogrammen

verwandt wird, erreicht umgehend über Fernschreiber den breiten Empfängerkreis aller an das Agenturnetz angeschlossenen Redaktionen. Informationen, die bei den Redaktionen als Agenturmeldung hereinkommen, können nach Ansicht von Harlan und Scott⁶⁰ eine bessere Chance haben, verwandt zu werden, als Informationen, die direkt von der Public Relations-Stelle eingehen; dabei scheint wesentlich zu sein, daß die Information, die bereits die Hürde der Selektion durch die Agentur genommen hat, von vornherein gewisse Qualitätsmerkmale trägt, wodurch ihre Verwendung begünstigt wird.

Bei der direkten Zusendung der Pressemitteilung werden jeweils spezifische, in Verteilern nach der Art der redaktionellen Interessen festgelegte Empfängerkreise bedient, die je nach Wahl des Verteilers in Übereinstimmung mit dem jeweiligen Inhalt der Pressemitteilung wechseln.

Die Pressekonferenz dient ebenfalls der Unterrichtung der Journalisten. Sie sollte immer nur dann einberufen werden, wenn der Anlaß eine solche Veranstaltung rechtfertigt. Der Vorteil der Pressekonferenz liegt im persönlichen Kontakt zwischen Journalisten und Vertretern der Unternehmung, der Möglichkeit zu Rückfragen und der gegenständlichen Präsentation von Anschauungsmaterial. Auf Pressekonferenzen liegen in der Regel Pressemappen (press kits) bereit, die in übersichtlicher, leicht faßbarer Form über das Wesentliche des die Veranstaltung beherrschenden Themas unterrichten und praktisch alles Informationsmaterial einschließlich des erforderlichen Bildmaterials enthalten, das der Journalist für die anschließende Bearbeitung des Stoffes benötigten könnte.

Bei den hier geschilderten Formen der aktiven Nachrichtenarbeit geht die Unterrichtung der Massenmedien unmittelbar von

⁶⁰ Vgl. Harlan, Eugene and Scott, Alan: Contemporary Public Relations. New York 1955, S. 62 f.

der Public Relations-Stelle der Unternehmung aus. Daneben findet sich eine in der Literatur bisher kaum berücksichtigte andere Form der aktiven Nachrichtenarbeit, bei der die PR-Stelle nicht selbst als Anbieter von Informationen in Erscheinung tritt, sondern sich dazu Institutionen bedient, die in ihrem Auftrag handeln. In diesem Zusammenhang kann die Nachrichtenarbeit in o r i g i n ä r e , von der zentralen Public Relations-Stelle selbst ausgehende, und in d e r i v a t i v e , von Fremdinstitutionen getragene Aktivitäten unterteilt werden.

Beispiele für die derivative Nachrichtenarbeit bietet die Volkswagenwerk AG mit ihrem Händlerpressediens und der Presseagentur "autopress". Der Händlerpressediens⁶¹ ist als ein Instrument konzipiert, mit dessen Hilfe das umfangreiche Händlernetz in die Pressearbeit von Volkswagen eingeschaltet und die Nachrichtenarbeit im regionalen und insbesondere lokalen Bereich intensiviert wird. Die zentrale PR-Stelle des Unternehmens übermittelt den Händlern vorbereitete Pressemitteilungen über allgemein interessierende Automobilthemen, die auf Volkswagen und Volkswagenvorteile (insbesondere VW-Dienstleistungen) hinweisen und sich zur Aufnahme in den redaktionellen Teil der Zeitungen unter dem Leitthema "Aus der Welt des Automobils" eignen. Diese vorbereiteten Pressemitteilungen leitet der örtliche Händler, der als eigentlicher Absender fungiert, an die lokale Presse weiter. Normalerweise erhält der Händler pro Monat eine Aussendung, die aus drei bis vier verschiedenen Themen mit Bildbeilagen besteht, wobei das Informationsmaterial so angelegt ist, daß es die Arbeit des Redakteurs sinnvoll ergänzt und erleichtert. Der Händlerpressediens bietet dem Volkswagenhändler die Möglichkeit, in seinem Einzugsbereich Öffentlichkeitsarbeit für sich selbst und für das Volkswagenwerk zu leisten, dessen zentrale Pressearbeit er im lokalen Bereich unterstützen soll.

61 Vgl. Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Der VW-Händlerpressediens. Ihr Beitrag zur VW-Öffentlichkeitsarbeit. (Leitfaden für die VW-Händlerorganisation), Wolfsburg 1971.

Der Wert dieser Idee wird allerdings durch die unbefriedigenden Abdruckergebnisse beeinträchtigt. Der Grund dafür ist einmal in einer nicht ausreichend großen Resonanz in der Händlerorganisation zu sehen, zum anderen macht Volkswagen den ständig fortschreitenden Konzentrationsprozeß im Zeitungswesen dafür verantwortlich, der zu einer ständigen Schrumpfung regionaler Blätter führt. Diese Entwicklung versucht Volkswagen u. a. durch die Einbeziehung neuer Medien wie Mitarbeiterzeitungen, Kundenzeitschriften etc. aufzufangen.

"autopress" ist die Berufsbezeichnung einer Presseagentur, die mit der PR-Abteilung von Volkswagen zusammenarbeitet. Orientiert an den von der Abteilung vorgegebenen zentralen Schwerpunktthemen⁶² widmet sie sich dem "Lancieren von VW-Bild und -Textmaterial an Redaktionen und Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk- und Fernsehanstalten sowie an freiarbeitende Journalisten mit dem Ziel, ein besonders sympathisches VW-Image zu schaffen ..."⁶³. 'autopress' "produziert" durchschnittlich eine Aussendung pro Woche. Bei aktuellen Anlässen sind zusätzliche Aussendungen üblich. Die Ergebnisse der 'autopress'-Aussendungen sind im Gegensatz zu denen des Händlerpressedienstes sehr zufriedenstellend. Wie beim Händlerpressedienst werden auch in die 'autopress'-Verteiler Redaktionen von Kunden- und Werkszeitschriften aufgenommen.

Da allen 'autopress'-Aussendungen eine konkrete journalistische Nachricht zugrundeliegt, die Neues bietet und Interesse zu wecken vermag, hat man, so meint 'autopress', in den Redaktionen längst erkannt, "daß wir ... nicht auf Schleichwerbung aus sind - sondern ein echtes kostenloses

62 Vgl. dazu S. 131 f.

63 Zitat entnommen aus dem PR-Aktionsprogramm der Volkswagenwerk AG für 1973 (Aktionsplan Nr. 2, Titel: autopress), das dem Verfasser während eines Informationsaufenthaltes in der Abteilung Presse und Public Relations in Wolfsburg zugänglich gemacht wurde.

Angebot an Information bieten"⁶⁴. Der Erfolg der Agentur spricht für die Richtigkeit dieser Auffassung. "Im Durchschnitt werden heute pro Woche in über 3 Millionen gedruckten Zeitungs- und Zeitschriften-Exemplaren von autopress herausgegebene VW-Fakten und -Storys veröffentlicht"⁶⁵.

B. Die Durchführung der PR-Kommunikation

1. Die Ansprache der Öffentlichkeit

Eine wirksame PR-Kommunikation muß empfängerorientiert sein, also ihr Zielpublikum explizit definieren. Nach Ansicht von Hundhausen⁶⁶ zielen PR auf die "Öffentlichkeit als Ganzes", während Dornis⁶⁷ meint, daß dieser Begriff für praktische Zwecke unbrauchbar sei und erst durch die Methoden der Markt- und Meinungsforschung - gemeint ist eine zielorientierte Segmentierung der Öffentlichkeit - operational wird. Bader⁶⁸ schließlich vertritt den Standpunkt, daß PR sich sowohl auf die Öffentlichkeit schlechthin als auch auf einzelne Segmente oder Gruppen der Öffentlichkeit richten. Diese letztgenannte Auffassung kommt den tatsächlichen Erfordernissen am nächsten, muß jedoch erweitert und präzisiert werden. Grundsätzlich ist von d r e i verschiedenen Möglichkeiten der Ansprache auszugehen.

Im ersten Fall wird die Öffentlichkeit der Unternehmung in ihrer Gesamtheit als Zielgruppe aufgefaßt. Die Öffentlichkeit wird also als eine aggregierte Größe behandelt, die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Segmente spielen keine Rolle. Dieses Verfahren konzentriert sich

64 Vgl. Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Ein Jahr autopress. Im Dienste der VW-Public Relations. Ein Rückblick für die Zeit vom April 1972 - April 1973, S. 2.

65 Vgl. Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Ein Jahr autopress, a.a.O., S. 2.

66 Vgl. Hundhausen, Carl: Public Relations. Eine Analyse, a.a.O., S. 77, 79.

67 Vgl. Dornis, Peter: a.a.O., S. 14.

68 Vgl. Bader, Wolfgang: Öffentlichkeitsarbeit - eine unternehmerische Aufgabe. In: Wirtschaft in Südbaden v. 5. März 1968, 22. Jg., Nr. 5, S. 151.

nicht auf das Unterscheidende der die Öffentlichkeit bildenden Gruppen, sondern auf das ihnen Gemeinsame und bezweckt die Ansprache eines möglichst großen Teils der Gesamtöffentlichkeit. Hier läßt sich von einer undifferenzierten Ansprache sprechen. Im zweiten Fall wird berücksichtigt, daß die Öffentlichkeit nicht homogen ist, sondern aus zahlreichen Gruppen mit verschiedenartigen Merkmalen und Interessen besteht, die die Unternehmung aus einem jeweils unterschiedlichen Blickwinkel beurteilen und deshalb unterschiedlich angesprochen werden müssen. Das "Universum" Öffentlichkeit wird dementsprechend in seine wesentlichen Segmente zerlegt, die im Hinblick auf die Art der Beziehung zur Unternehmung relativ homogene Gruppen repräsentieren und gezielter im Sinne ihrer jeweiligen Interessenlage ansprechbar sind. Diese Segmentierung der breiten Öffentlichkeit in spezifische Zielgruppen führt zu einer differenzierten Ansprache. Wenn die Unternehmung einem oder wenigen dieser Segmente eine derartige Priorität einräumt, daß sie alle PR-Anstrengungen auf diesen Teil der Öffentlichkeit konzentriert, dann kann drittens von einer konzentrierten Ansprache gesprochen werden.

Jedes große Unternehmen arbeitet, zumindest streckenweise, mit einer undifferenzierten Ansprache der Öffentlichkeit. Das ist immer dann der Fall, wenn die zu übermittelnden Informationen PR-Maßnahmen mit großer Breitenwirkung rechtfertigen und die Massenmedien mithilfe von Pressearbeit und Publicity, aber auch durch breit gestreute PR-Werbung eingeschaltet werden. Dazu eignen sich insbesondere Themenkreise, die auf grundlegende Interessen der Öffentlichkeit an der Unternehmung abgestellt sind, so beispielsweise Aussagen zum Umweltschutz, Informationen über Forschung und Entwicklung, Pläne für die Übernahme fremder Unternehmen, Neugründungen im In- und Ausland, neue Konzepte in der industriellen Fertigung zur Humanisierung der Arbeitswelt etc. Solche Informationen lassen sich sinnvoll für die Unterrichtung eines sehr breiten Empfängerkreises einsetzen, da sie grundsätzlich für alle an der Unternehmung interessierten Kreise der Öffentlichkeit, für Kunden wie

Arbeitnehmer, Aktionäre wie Politiker, relevant sind.

Kennzeichen der undifferenzierten Ansprache ist, daß der Informationsinhalt so allgemein gehalten und so allgemein verständlich strukturiert sein muß, daß er eine breite Öffentlichkeit zu interessieren und anzusprechen vermag. Differenzierungen, die den Besonderheiten der verschieden gelagerten Beziehungen zwischen Unternehmung und spezifischen Teilöffentlichkeiten Rechnung tragen, sind nicht möglich. Solche Differenzierungen sind aber unerläßlich, weil die Wirksamkeit der Kommunikation nicht zuletzt davon abhängt, inwieweit die Ansprache der Interessenlage, dem Informationsbedürfnis und dem Bezugsrahmen der jeweiligen Zielgruppe angepaßt ist⁶⁹.

Für die PR-Arbeit ist deshalb die segmentäre Methode grundlegend⁷⁰, also die differenzierte Ansprache der Öffentlichkeit. Es herrscht Übereinstimmung darüber, daß die Wirksamkeit der PR-Bemühungen mit dem Grad der Spezifität der Ansprache wächst⁷¹. Auf diese Weise ergibt sich für die PR-Arbeit die Notwendigkeit, spezifische Zielgruppen zu bilden. So stellt ein Industrieunternehmen beispielsweise fest: "In order to get the proper information to the proper groups of people, it is necessary for us to give separate consideration to each of our publics. We consider these publics to be the following:

- Customers for consumer goods
- Customers for industrial goods
- Suppliers
- Stockholders
- Employees
- Government
- Financial world
- Schools and universities
- Plant communities

69 Vgl. hierzu auch S. 91.

70 In diesem Sinne auch Bernays, Edward L.: Biographie einer Idee, a.a.O., S. 12.

71 In diesem Sinne auch Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 4.

Distributors and dealers"⁷².

Ähnliche Einteilungen finden sich im gesamten deutschen und amerikanischen Schrifttum⁷³, was die Bedeutung beweist, die der differenzierten Ansprache eingeräumt wird.

Ein Blick auf die Praxis zeigt, daß verschiedene Unternehmen ihre PR-Bemühungen gegenüber ihren Zielgruppen je nach Notwendigkeit variieren, während andere Firmen bemüht sind, ihr PR-Programm mit gleichem Nachdruck auf alle Zielgruppen zu richten, in der Überzeugung, daß zwischen ihren einzelnen Teilöffentlichkeiten enge Zusammenhänge bestehen und daß deshalb ein gutes PR-Programm alle wesentlichen Zielgruppen ansprechen sollte⁷⁴. Dieser Auffassung ist zuzustimmen, trotzdem zeigt die Praxis, daß Unternehmen ihre PR-Bemühungen nicht selten nach bestimmten Notwendigkeiten auf bestimmte Segmente ihrer Öffentlichkeit konzentrieren.

Das Vorgehen der konzentrierten Ansprache hat in Ausnahmesituationen und Krisenfällen seine Berechtigung, wenn die Unternehmung sich einem Problem gegenüber sieht, dessen Lösung die Konzentration aller Mittel auf einen einzelnen Bereich der Öffentlichkeit erfordert. In der normalen Situation aber sollte die konzentrierte Ansprache nicht oder jedenfalls nicht allein in dem Sinne verwandt werden, daß sie zu Lasten anderer Zielgruppen geht, denn dieses Verfahren durchbricht den für PR wesentlichen Grundsatz der Langfristigkeit und der Prophylaxe. Meinungs- und Vertrauensbildung sind langfristige Prozesse, in denen vorbeugende Maßnahmen die größte Wirksamkeit entfalten. Eine ungenügen-

72 Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 4.

73 Vgl. u. a. Hentze, Joachim: Die Betriebe, a.a.O., S. 85 f.; Malaisé, Gerhard E. von: a.a.O., S. 549; Scheerer, Harald: a.a.O., S. 2; Hundhausen, Carl: Public Relations für industrielle Unternehmungen. In: Die Anzeige, 42. Jg., 2. Oktober-Heft 1966, S. 77; J. H.: Öffentlichkeitsarbeit geht alle an. In: BAG Nachrichten, 9. Jg., Nr. 3 (März 1970), S. 3; Löckenhoff, Helmut: a.a.O., S. 77 f.; Cochran, Betty and Thompson, Clark G.: a.a.O., S. 10; Canfield, Bertrand: a.a.O., S. 103 ff.; Miller, Robert W.: a.a.O., S. 34 f.

74 Vgl. Watson, III, John H.: Public Relations in Industry, a.a.O., S. 5.

de Kommunikation mit wesentlichen öffentlichen Gruppen birgt immer die Gefahr, daß sich in diesen Teilöffentlichkeiten ein Meinungsvakuum bildet, das sich dann leicht mit ungünstigen Vorstellungen füllt. Bei fehlender Unterrichtung improvisiert die Öffentlichkeit das Erscheinungsbild der Unternehmung, und zwar um so mehr, je weniger sie informiert wird⁷⁵, bis schließlich Beziehungsstörungen auftreten und die PR-Abteilung zu kostspieligen und langwierigen Gegenmaßnahmen greifen muß.

2. Das Instrumentarium der PR-Kommunikation

Kommunikationsmedien sind Mittel zur Übertragung der Botschaft. Sie repräsentieren also das Bindeglied zwischen Sender (Unternehmung) und Empfänger (Öffentlichkeit) und bilden das außerordentlich vielfältige Instrumentarium der PR. Um die Gliederung dieses Instrumentariums haben sich verschiedene Autoren bemüht. Greber⁷⁶ benutzt als Einteilungskriterium den Unterschied zwischen einseitigen und zweiseitigen Mitteilungskanälen, wobei er im ersten Fall von Publizitätsmitteln und im zweiten Fall von Kommunikationsmitteln spricht. Moeller⁷⁷ unterscheidet zwischen Mitteln der direkten und der indirekten Ansprache, je nachdem, ob die Öffentlichkeit unmittelbar von der Unternehmung oder nur mittelbar, nämlich über die Redaktion der Massenmedien, erreicht wird. Bauch⁷⁸ teilt die verschiedenen Medien in die Kategorien "gesprochenes Wort", "graphische Kommunikationsmittel" und "gegenständliche Anschauung" ein, und Hundhausen⁷⁹ schließlich geht von einer

75 In diesem Sinne auch Korte, Friedrich H.: Über den Umgang mit der Öffentlichkeit. Hrsg. Eugen Johannes Maecker, Sonderauflage für die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1967, S. 26.

76 Vgl. Greber, Emil: a.a.O., S. 14.

77 Vgl. Moeller, Wilhelm: Ausgewählte Mittel der Öffentlichkeitsarbeit. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 1, IV, lose Blattsammlung, PR 53 v. 2. Mai 1974 und PR 26 v. 7. Juni 1971, S. 4.

78 Vgl. Bauch, Hansjoachim: a.a.O., S. 32 ff.

79 Vgl. Hundhausen, Carl: Public Relations. Eine Lehrstunde für den Nachwuchs in Werbung, Publizistik und Management, a.a.O., S. 79.

Gliederung der Kommunikationsmöglichkeiten in Mittel mit externer und interner Streuung/Verbreitung/Ausstrahlung aus.

Für die Zwecke der PR-Arbeit scheinen die in der Literatur vorhandenen Klassifikationen nur bedingt geeignet. Grundsätzlich ist Moeller⁸⁰ zuzustimmen, daß die zur Verfügung stehenden Mittel so vielfältig sind, daß sie sich in dieser Fülle nicht vollständig darstellen, wohl aber in Grundtypen erfassen lassen. In diesem Sinne ist auch die im folgenden gewählte Gliederung zu verstehen, bei der es weniger um die Vollständigkeit der einzelnen Mittel als um die Herausarbeitung der einzelnen Grundtypen des Instrumentariums mit ihren spezifischen, für die PR-Arbeit wesentlichen Eigenschaften geht. Diese Einteilung gliedert die Möglichkeiten der Kommunikation in die drei Gruppen des "persönlichen Kontaktes", der "betriebseigenen Medien" und der "betriebsfremden Medien" und berücksichtigt zum einen die Kontrollierbarkeit, zum anderen die Reichweite der Medien: In der Bewegungsrichtung vom persönlichen Kontakt zu den betriebsfremden Medien nimmt die Kontrollierbarkeit der Kommunikation sukzessiv ab, während die Reichweite stetig ansteigt.

a) Der persönliche Kontakt

Der persönliche Kontakt ist die unmittelbarste Form der Kommunikation. Die hier besonders ausgeprägt vorhandenen Möglichkeiten des Feedback, der Rückkoppelung, erlauben es dem Kommunikator, sein Verhalten an der Reaktion des Rezipienten zu überprüfen und zu orientieren. Maletzke stellt dazu fest: "Im direkten Gespräch kann der Kommunikator sich auf die Persönlichkeit des Partners einstellen. Er kann den Erfolg seiner Aussage unmittelbar beobachten und kontrollieren, Mißverständnisse korrigieren und Widersprüchen begegnen"⁸¹. Hinzu kommt, daß bei einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht unter normalen Umstän-

⁸⁰ Vgl. Moeller, Wilhelm: a.a.O., S. 1.

⁸¹ Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, a.a.O., S. 80.

den die kritische Distanz zwischen den Partnern geringer ist als in der Massenkommunikation, so daß der Angesprochene eine größere Bereitschaft zeigt, Argumente und sogar Stellungnahmen ohne Argumente anzunehmen⁸². Da der persönliche Kontakt von allen Kommunikationsmedien den größten Einfluß auf den Partner ermöglicht, bietet er auch die Möglichkeit der größten Wirksamkeit; diesem Vorteil steht allerdings die relativ enge Begrenzung der durch dieses Mittel erreichbaren Personenzahl gegenüber.

Im Mittelpunkt des persönlichen Kontaktes kann das gesprochene Wort oder die gegenständliche Anschauung stehen. Die Möglichkeiten des gesprochenen Wortes reichen von dem Vortrag über den Dialog bis hin zur Forumsdiskussion. In der PR-Praxis wird das gesprochene Wort vor allem in der Form des Interviews, der Pressekonferenz und der Veranstaltung des unternehmenseigenen Vortragsdienstes eingesetzt. Interview und Pressekonferenz sind das Gespräch zwischen der Unternehmung und den Journalisten mit dem Ziel der Berichterstattung, wobei der Veranstalter sich routinemäßig oder aus gegebenem Anlaß zu aktuellen Vorgängen äußert, während die Repräsentanten der Medien die Möglichkeit haben, die behandelten Sachverhalte in Frage und Antwort zu klären und zu vertiefen⁸³. Bei dem Sprecherbureau (speakers' bureau⁸⁴) handelt es sich um eine der PR-Abteilung angeschlossene oder von ihr betreute Einrichtung, die geschulte Mitglieder des Unternehmens an interessierte Vereinigungen und Institutionen für Vortragsveranstaltungen über Themen vermittelt, deren Diskussion in der Öffentlichkeit die Unternehmung für wesent-

82 Vgl. Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, a.a.O., S. 80.

83 Vgl. hierzu auch Moeller, Wilhelm: a.a.O., S. 16.

84 In den Vereinigten Staaten stellt das "speakers' bureau" ein außerordentlich häufig und sehr wirksam genutztes Instrument der PR dar. So sprach z. B. der hauptamtliche Sprecher (full time-professional speaker) der PR-Abteilung der Goodyear Tire & Rubber Company in einem einzigen Berichtsjahr auf 153 Veranstaltungen, besuchte 38 Staaten und reiste dabei 80.000 Meilen!
Vgl. Burton, Paul: a.a.O., S. 78.

lich und nützlich hält.

Andere Mittel basieren vorwiegend auf der gegenständlichen Anschauung, so der Werkführungsdienst und die PR-Ausstellung. Diese Mittel bieten eine hervorragende Möglichkeit, Eindrücke und Einblicke zu vermitteln, die wie keine andere Form der Kommunikation das Wesen und Wirken der Unternehmung illustrieren. Zedwitz-Arnim⁸⁵ erwähnt in diesem Zusammenhang den Vorteil der "schlüssig-beweiskräftigen Argumentation".

b) Die sachlichen Kommunikationsmittel

aa) Die betriebseigenen Medien

Wo der persönliche Kontakt nicht möglich ist, müssen technische Verbreitungsmittel eingesetzt werden. Sie können betriebseigener oder betriebsfremder Natur sein. Das Kennzeichen der betriebseigenen Kommunikationsmittel ist in der unbeschränkten Kontrolle über die Botschaft wie auch über das Medium selbst zu sehen. Die eigenen Kommunikationsmittel besitzen daher wesentliche Vorteile. Inhalt und Gestaltung dieser Medien können der Aufgabenstellung und den Erfordernissen des PR-Programms optimal angepaßt werden. Die Kontrolle über das Medium erlaubt es der Unternehmung ferner, auch den Erscheinungstermin und den Empfängerkreis exakt zu bestimmen. Streuverluste treten bei betriebseigenen Medien so gut wie nicht auf.

Im folgenden soll zunächst ein Gesamtüberblick der zur Verfügung stehenden Medien gegeben werden, um dann anschließend auf zwei besonders wichtige betriebseigene Publikationen, die Werkzeitschrift und den Jahresbericht, näher einzugehen.

aaa) Überblick

Die betriebseigenen Medien lassen sich in visuelle und audio-visuelle Medien gliedern. Bei den visuellen Medien spielen die Firmenpublikationen eine große Rolle. Neben

85 Vgl. Zedwitz-Arnim, Georg-Volkmar Graf: a.a.O., S. 69.

den beiden wohl wesentlichsten Publikationen, der Werkzeitschrift und dem Geschäftsbericht, ist hier zunächst die Kundenzeitschrift zu erwähnen. Die Kundenzeitschrift⁸⁶, die meist auch als Hausmitteilung bezeichnet wird, wendet sich vorwiegend an den Kundenkreis der Unternehmung und wird als Instrument der Eigenwerbung für Produkte wie auch im Interesse der allgemeinen Vertrauenswerbung eingesetzt. Mit dieser Eigenpublikation wird eine ständig wiederkehrende Ansprache des Kunden gewährleistet, die nicht als aufdringlich, sondern eher als willkommene Information gewertet wird. Da die Herstellkosten kaum höher sind, als wenn in regelmäßigen Abständen Prospekte und Broschüren herausgegeben werden, und die Kundenzeitschrift einen viel engeren Kontakt schafft als das ein Prospekt oder eine Broschüre vermag, stellt sie im Grunde genommen ein sehr wirtschaftliches Kommunikationsmittel dar. Meist gehen Hausmitteilungen auch der Fachpresse, Hochschulbüchereien, Bibliotheken, Behörden und in besonderen Fällen auch den Tageszeitungen zu⁸⁷.

Die eigentliche Hauszeitschrift ist für einen wesentlich breiteren Empfängerkreis als die Kundenzeitschrift gedacht. Sie wendet sich, um Vertrauen für das Unternehmen in der breiten Öffentlichkeit zu schaffen, an Händler, Kunden und insbesondere auch an die Presse, der damit über den Betrieb geeignetes "background-Wissen" für die eigene Arbeit zur Verfügung gestellt wird⁸⁸; aber auch an Meinungsbildner aller der Kreise, die für die Institution von Bedeutung sind, wie Abgeordnete, Ausbilder (Professoren, Leh-

86 Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen über die Kundenzeitschrift Damrow, Harry: Die Kundenzeitschrift. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 1, III, lose Blattsammlung, PR 2 v. 18. Juli 1967, S. 111, 114, 116.

87 Vgl. Peltzer, Karl: Hausmitteilungen von Industriebetrieben, in: Enzyklopädisches Handbuch der Werbung und Publikation, Band I, Werbung, Thun und München 1961, S. 344.

88 Vgl. Peltzer, Karl: Hauszeitschriften, in: Enzyklopädisches Handbuch der Werbung und Publikation, Band 1, Werbung, a.a.O., S. 345.

rer), Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens etc.⁸⁹

Als weitere Mittel der betriebseigenen Kommunikation sind u. a. das schwarze Brett, das sich insbesondere für die Verbreitung aktueller innerbetrieblicher Informationen eignet, die briefliche Mitteilung, etwa in der Form des Mitarbeiter- oder Aktionärsbriefes, Bücher, Broschüren, Werksprospekte, Plakate, Flugblätter und Beilagen zu Gehalts- oder Dividendenabrechnungen anzusehen. Auch die Pressemitteilung ist hier zu erwähnen, mit deren Hilfe die Unternehmung die Presse über Vorgänge und Ereignisse informiert, die die Öffentlichkeit interessieren.

Der großen Gruppe der visuellen Medien stehen die audio-visuellen Medien gegenüber. Besser als alle gedruckten Unterlagen vermag der Film wesentliche Aspekte des Unternehmens im bewegten Bild vor Augen zu führen. Der moderne Wirtschaftsfilm ist deshalb ein häufig gebrauchtes und sehr wirkungsvolles Instrument zur Information und Beeinflussung der Öffentlichkeit. "Durch die Verbindung von bewegtem Bild und Ton (Sprache, Musik, Geräusch) ist der Film in der Regel mehr als alle anderen herkömmlichen Medien geeignet, räumlich und zeitlich differenzierte Tatbestände, Vorgänge und Zusammenhänge durchschaubar und verständlich zu machen"⁹⁰. Er appelliert an Auge und Ohr zugleich und zwingt den Betrachter, seine Aufmerksamkeit auf etwas ganz Bestimmtes zu richten und sich damit auseinanderzusetzen, so daß sein Erinnerungswert - es wird von 20 Prozent und mehr gesprochen - beträchtlich über dem des gesprochenen und gedruckten Wortes liegt⁹¹.

Die Bedeutung des Tonfilms als PR-Instrument läßt sich u. a. aus den Zuschauerzahlen ablesen. Die Volkswagenwerk AG beispielsweise bietet zur Zeit 13 Farbfilme in verschie-

89 Vgl. Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 361.

90 Riesenberg, Will : Film und Bild. In: Handbuch der Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 1, III, lose Blattsammlung, PR 2 v. 18. Juli 1967, S. 45.

91 Vgl. Riesenberg, Will: a.a.O., S. 45.

denen Formaten (als 16-mm Normalfilm, als 35-mm-Kopie für die großen Lichtspieltheater und neuerdings als Super-8-Kopie) im kostenlosen Verleih an. Aufgrund der Aufführungsberichte⁹² wurde für das Jahr 1972 eine Zuschauerzahl von rund 750.000 Personen ermittelt, im Jahre 1973 überschritt die Zuschauerzahl die Millionengrenze⁹³. Diese Steigerung ist nicht zuletzt auf die Einführung eines neuen Filmformates, der Super-8-Kopie, zurückzuführen, die sich auf den handelsüblichen Heimprojektoren vorführen läßt und die Möglichkeiten der gezielten Massenverbreitung erheblich verbessert hat.

Interessant ist auch das Verleihverfahren, durch das Volkswagen diese Zuschauerzahlen erreicht. Volkswagen hat Verträge mit verschiedenen Verleihorganisationen abgeschlossen, über die die Filme abgerufen werden können. Weiterhin sind VW-Filme über alle Landesfilmdienste für Jugend und Volksbildung erhältlich. Daneben werden Filme auf Anfrage versandt, die an den Filmdienst in Wolfsburg direkt gerichtet sind. Außerdem spricht Volkswagen von sich aus durch regelmäßige Anschreiben alle in einer Kartei festgehaltenen ständigen Entleiher bei Neuproduktionen an. Zeitungsveröffentlichungen im redaktionellen und akquisitorischen Teil von Zeitschriften öffnen den VW-Filmen zusätzliche Zuschauerkreise. Schließlich wird auch die VW-Händlerorganisation angehalten⁹⁴, für die Entleiher und den Einsatz der Filme zu werben oder sie in eigenen Räumen vorzuführen.

Ein weiteres audio-visuelles Mittel ist die Tonbildschau⁹⁵, die aus einer Diapositiv-Reihe oder Bildbändern und einem gleichgeschalteten Tonband besteht, das die Texterläuterung zu dem jeweiligen Bild liefert. Mit ihrer Aneinan-

92 Aufführungsberichte, die als Formular den versandten Filmen beiliegen, sichern eine Kontrolle und Erfassung der Zuschauerzahlen. Mit den Filmkopien kommen die Vorführungsberichte zurück, die u. a. Filmtitel, Anzahl der Vorführungen und die Zuschauerzahl vermerken. Diese Berichte werden statistisch ausgewertet und später zu einem Jahresbericht zusammengefaßt.

93 Nach Aussage von Herrn Jochen Meusel, Leiter des Filmdienstes in der Volkswagenwerk AG.

94 Vgl. dazu Abtlg. Presse und Public Relations der Volks-

derreihung starrer, unbewegter Bilder ermöglicht sie im Gegensatz zum temporeichen Filmablauf eine ruhige Betrachtung. Auch hier stellen Bild und Ton eine Einheit dar, die Hauptfunktion trägt jedoch das Wort, während das Bild einen vorwiegend unterstützenden Beitrag leistet.

bbb) Die Werkzeitschrift

Die Werkzeitschrift richtet sich vorwiegend an die eigenen Mitarbeiter und bildet heute das wohl wesentlichste Kommunikationsmittel zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. In der Bundesrepublik existieren nach Schürer-Wagner⁹⁶ 360 Publikationen dieser Art mit einer Auflage von insgesamt rund 4,6 Millionen Exemplaren; Spindler⁹⁷ geht von "rund 400 mit einer Gesamtauflage von 5 Millionen Exemplaren" aus und schätzt, "daß damit etwa 20 Millionen Leser erreicht werden". Als Mittel der innerbetrieblichen Kommunikation und Kontaktpflege kommt der Werkzeitschrift eine erhebliche Bedeutung zu⁹⁸. Sie dient der kontinuierlichen Unterrichtung⁹⁹ der Mitarbeiter über betriebliche Angelegenheiten, dem Meinungsaustausch zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft sowie ganz allgemein der Festigung dieser Beziehungen. Meist wird auch der Versuch unternommen, über wirtschaftliche Zusammenhänge aufzuklären,

wagenwerk AG (Hrsg.): Der VW-Filmdienst. Ihr Beitrag zur VW-Öffentlichkeitsarbeit (Leitfaden für die VW-Händlerorganisation), Wolfsburg 1972.

95 Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen über die Tonbildschau Riesenberg, Will: a.a.O. (PR 15 v. 8. Dez. 1968), S. 78.

96 Vgl. Schürer-Wagner, Sabine: Werkzeitschriften - Namen und Adressen. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 1, III, lose Blattsammlung, PR 55 v. 20. Aug. 1974, S. 119.

97 Vgl. Spindler, Gert P.: Die Mitarbeiter als Meinungsbildner, a.a.O., S. 1.

98 Zu einer detaillierten Schilderung der Ziele und Funktionen der Werkzeitschrift vgl. Woods, John Hall: The Employee Publication. In: Public Relations Handbook (Hrsg. Philip Lesley), a.a.O., S. 118 ff.

99 Zu einer Analyse des Inhaltes in amerikanischen Werkzeitschriften vgl. die Untersuchung von Click, J. W.: Employee Magazines in the Public Relations Program. In: PRQ, Vol. 12, No. 2 (Summer 1967), S. 43 ff.

um das Verständnis für die Erfordernisse der Unternehmung und die Positionen der Unternehmensleitung zu stärken. Allerdings sollte die Werkzeitschrift nicht zum Propagandainstrument in der Hand des Management werden, zumal die Glaubwürdigkeit und Effektivität dieses wichtigen Kommunikationsmittels dadurch langfristig Schaden nähme. Insbesondere dürfte es verfehlt sein, in der Werkzeitschrift anti-gewerkschaftliche Töne¹⁰⁰ anzuschlagen, da Argumente, die den Rahmen der sachlichen Auseinandersetzung verlassen, auf die Dauer dem Aufbau von Verständnis und Vertrauen in der Arbeitnehmerschaft entgegenwirken.

Umgekehrt muß die Unternehmung aber auch mit Nachdruck den verschiedentlich festgestellten Bestrebungen entgegenreten, "von außerhalb der Betriebe Einfluß auf die Gestaltung der Werkzeitschrift zu nehmen und sie damit ihrem Zweck zu entfremden"¹⁰¹. Es wird sogar angeführt, Gewerkschaftsvertreter hätten versucht, die Einstellung von Werkzeitschriften im Tausch gegen Verzicht auf innerbetriebliche Forderungen zu erreichen, um die "Stimme der Arbeitgeber" in der Belegschaft zum Schweigen zu bringen¹⁰². Wenn derartige Versuche tatsächlich stattgefunden haben, dann wären sie als ein sehr augenfälliges Indiz für die hohe Bedeutung zu werten, die die Gewerkschaftsseite der Werkzeitschrift als unternehmerischem Mittel der Meinungsbildung in Arbeitnehmerkreisen einräumt.

Die Gewerkschaften sind naturgemäß bemüht, die Meinungsbildung in der Belegschaft und die wirtschaftlichen Kennt-

100 In diesem Sinne mit eingehender Begründung auch Odiorne, George S.: Public Relations and Industrial Relations. In: Personnel Journal, Vol. 38, Nr. 10 (March 1960), S. 366, 367 f.; entgegengesetzter Ansicht ist Schürer-Wagner, die grundsätzlich anti-gewerkschaftliche Tendenzen in der Werkzeitschrift bejaht.

Vgl. Schürer-Wagner, Sabine: Haut den Bossen auf die Flossen. In: PR, 3. Jg., Nr. 1 (März 1973), S. 23.

101 Klenk, Hans: Public Relations - eine unternehmerische Aufgabe. In: Die Aussprache, 17. Jg., Nr. 1 (Jan. 1967), S. 18.

102 Vgl. Schürer-Wagner, Sabine: Haut den Bossen auf die Flossen, a.a.O., S. 23.

nisse und Anschauungen der Arbeitnehmer so weit wie möglich durch die von ihnen vertretenen Vorstellungen zu prägen. Aber gerade unter diesen Bedingungen kann sich die Unternehmensleitung kein Schweigen erlauben und das Feld allein den Gewerkschaften überlassen. Es stellt sich im Gegenteil die Frage, ob die innerbetriebliche Informations-tätigkeit in den Unternehmungen mithilfe der Werkzeitschrift überhaupt schon ausreichend ist, und ob nicht das Informationsangebot noch verstärkt werden müßte, um die erforderliche Repräsentanz des unternehmerischen Standpunktes bei der Meinungsbildung über wirtschafts- und sozialpolitische Entwicklungen sicherzustellen¹⁰³. In vielen amerikanischen Unternehmen werden neben der Werkzeitschrift interne Publikationen herausgegeben, die sich vorwiegend der Aufklärung und Weiterbildung der Belegschaft über wirtschaftliche Zusammenhänge widmen¹⁰⁴. Grundsätzlich lassen sich solche Publikationen auch in deutschen Unternehmen nachweisen¹⁰⁵.

Obwohl durch wirtschaftliche Aufklärung divergierende Interessen grundsätzlich nicht verändert werden, wird doch ein besseres Verständnis aller Positionen erreicht und die überwiegende Mehrheit der amerikanischen Firmen, die besondere Publikationen zur wirtschaftlichen Bildung der Belegschaft herausgibt, ist der Ansicht, daß das Verständnis die Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern verbessert¹⁰⁶.

103 In diesem Sinne auch Schürer-Wagner, Sabine: Haut den Bossen auf die Flossen, a.a.O., S. 23.

104 Vgl. Donahey, Isabelle: The Case for Employee economic Education. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 10 (Oct. 1967), S. 67 f.

105 So hat beispielsweise der Pharma-Firmenverband Boehringer, um seinen Mitarbeitern das Verständnis des Jahresberichtes und den Einblick in die Zahlen des Geschäftsabschlusses zu erleichtern, in Zusammenarbeit mit seiner PR-Abteilung eine 30seitige Broschüre in gleicher Aufmachung wie der Jahresbericht unter dem Titel "Wie liest man die Bilanz der Boehringer Ingelheim Gruppe?" erstellt. Vgl. Public Relations Report, Nr. 403 v. 3. Okt. 1973 (10. Jg.), S. 3.

106 Vgl. Donahey, Isabelle: a.a.O., S. 67.

ccc) Der Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht ist ein wesentliches PR-Instrument, das in der einschlägigen deutschen Literatur allerdings meist nur mehr oder weniger beiläufig und kurz behandelt wird. Aussagen über die spezifischen Ziele und die spezielle Problematik des Geschäftsberichtes in seiner Bedeutung als Mittel der PR finden sich so gut wie überhaupt nicht, so daß es zweckmäßig scheint, auf diese Punkte näher einzugehen.

Die PR-Abteilung ist im allgemeinen für die Themenbehandlung, Layout und das Bildmaterial verantwortlich¹⁰⁷, häufig wird sie auch mit der Erstellung des gesamten Berichtes - natürlich mit Ausnahme des rein finanziellen Teils - betraut oder ein leitender PR-Fachmann ist Mitglied des mit der Herstellung befaßten Komitees¹⁰⁸, denn abgesehen von der Erfüllung gesetzlicher Vorschriften verfolgt der Jahresbericht eindeutig PR-Ziele. Er bildet zunächst das wesentlichste Kommunikationsmittel im Rahmen der Aktionärsbetreuung¹⁰⁹ und soll die Geldgeber mit allen wesentlichen Aspekten des Unternehmens, seinem derzeitigen Stand, seinen Leistungen und Zukunftsaussichten vertraut machen. Darüber hinaus wird der Jahresbericht aber auch für die Unterrichtung anderer Bereiche der Öffentlichkeit entwickelt und verwandt. Meist geht er, um nur einige Empfängergruppen¹¹⁰ zu nennen, auch Banken und Kreditinstituten, Wirtschaftsmagazinen, Abnehmern, Lieferanten, der Finanzpresse,

107 Vgl. Public Relations Society of America (Hrsg.): An Occupational Guide to Public Relations, a.a.O., S. 9.

108 Vgl. Laporte, Lowell: a.a.O., S. 8.

109 Vgl. u. a. Beveridge, Oscar M.: Financial Public Relations. New York, Toronto, London 1963, S. 43; Smith, Weston: Financial Public Relations. In: Public Relations Handbook (Hrsg. Philip Lesley), a.a.O., S. 57; Watson, III, John H.: Stockholder Relations. Hrsg. National Industrial Conference Board, Studies in Business Policy, Nr. 43, New York 1950, S. 9; Laporte, Lowell: a.a.O., S. 7.

110 Zu einer ausführlichen Aufzählung der Empfängergruppen vgl. Laporte, Lowell: a.a.O., S. 8; Beveridge, Oscar M.: a.a.O., S. 11 f.

Wirtschaftsverbänden, staatlichen Stellen und anderen Institutionen zu. Viele Unternehmen drucken deshalb fast zweimal soviel Berichte wie sie Aktionäre haben¹¹¹.

Die vielseitige Verwendbarkeit des Jahresberichtes als PR-Instrument zeigt eine amerikanische Studie¹¹². Dort werden neben der Unterrichtung der Aktionäre vor allem folgende Ziele genannt:

- "To inform the financial community - in particular, those analysts who regularly follow the company - about progress and prospects. Most firms attempt to satisfy this objective in the regular report, but a few put out a financial supplement primarily for financial professionals
- To maintain good relations with editors and publishers of local newspapers
- To promote good will with major customers and suppliers
- To provide company recruiters with a tool for sparking interest in careers with the company, particularly among college and graduate-school students
- To give key congressional, state, and local government leaders an opportunity to review what the company has done, by way of payrolls, new construction, or services, to improve the communities of special interest to these leaders
- To strengthen employee morale and loyalty
- To enlist the shareholder as customer and salesman for the firm's products (A good many companies in the consumer-goods field attempt to promote their products in an attractive manner in the report, with the objective of influencing the shareholders to buy them and recommend them to their friends. A few firms make this purpose explicit in the text of the report.)
- To influence the shareholder body in the direction of favoring political or economic policies espoused by management."

Die neben den Zahlen des Jahresabschlusses enthaltene umfangreiche Berichterstattung über das Unternehmen und seine Geschäftspolitik muß anschaulich und leicht faßlich sein, damit sie alle der erwähnten Öffentlichkeitsbereiche gleichermaßen anzusprechen vermag. Verschiedene Firmen erstellen einen separaten Bericht für die Mitarbeiter, andere

¹¹¹ Vgl. Laporte, Lowell: a.a.O., S. 7 f.

¹¹² Laporte, Lowell: a.a.O., S. 7.

fassen ihn so ab, daß er sich sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Aktionäre, Kunden, Lieferanten etc. eignet¹¹³.

Das größte Problem im Zusammenhang mit dem Jahresbericht als Kommunikationsinstrument ist heute weniger im Inhalt als im Timing seines Erscheinens zu sehen¹¹⁴, was sich in bezug auf die amerikanischen Verhältnisse besonders deutlich zeigt. Die meisten amerikanischen Unternehmen berichten auf der Basis des Fiskaljahres von Januar bis Dezember, so daß die endgültigen Zahlen frühestens im Februar vorliegen; meist wird es März, bis der Jahresbericht dann effektiv versandt werden kann. In dieser Zeitspanne von nur wenigen Wochen finden sich Aktionäre, die an mehreren Unternehmen beteiligt sind, von den Jahresberichten aller ihrer Gesellschaften überflutet. So kommt es dazu, daß der Jahresbericht nicht nur in dem üblichen Wettbewerb zu anderen Medien wie Zeitungen, Magazinen, Fernsehen etc. steht, sondern darüber hinaus mit anderen Jahresberichten um die eng begrenzte Aufmerksamkeitsspanne des Aktionärs konkurrieren muß.

Verschiedene amerikanische Gesellschaften sind daraufhin dazu übergegangen, gleich zu Beginn des neuen Jahres einen Kurzbericht, einen sogenannten "Flash Report" (Blitzbericht) herauszugeben. Dieser Digest des nachfolgenden ausführlichen Berichtes hat den Vorteil, daß er den Aktionär erreicht, wenn das abgelaufene Jahr noch in guter Erinnerung ist, und außerdem noch vor der Flut der konkurrierenden Jahresberichte eintrifft. Hinzu kommt, daß der Kurzbericht nicht mit den Abschlußzahlen von hunderten anderer Gesellschaften um die Aufmerksamkeit der Wirtschaftspresse kämpfen muß. In der traditionellen Märzperiode findet sich

113 Vgl. Cleaves, Emery N.: Essentials of a balanced Program. In: A Company Guide to effective Stockholder Relations. Hrsg. Elizabeth Marting, American Management Association, Research Report Nr. 21, New York 1953, S. 16.

114 Zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen vgl. Sauerhaft, Stanley: How to reach your Stockholders by really trying. In: Current Thoughts on Public Relations (Hrsg. Malcolm M. Johnson, Thomas A. Kindre, Will H. Yolen), a.a.O., S. 59 f.

die Presse von Jahresberichten und Pressemitteilungen überschwemmt, während in der ersten Januarhälfte, wenn die begrenzte Zahl der "Kurzberichte" eintrifft, die Konkurrenz um den redaktionellen Teil in der Presse weit geringer ist. Aus diesem Grunde können die wesentlichen Ergebnisse des Geschäftsabschlusses eingehender von der Presse behandelt und mehr Aktionäre durch sie erreicht werden.

Eine andere Möglichkeit hat die General Electric Company gefunden. Statt des üblichen Jahresberichtes gibt General Electric heute den "General Electric Investor" heraus, eine Magazin-ähnliche Publikation, die vierteljährlich erscheint, und deren eine Ausgabe den Jahresbericht darstellt, der dasselbe umfassende Informationsangebot wie frühere Jahresberichte enthält¹¹⁵. Mit der Einführung von drei allgemeinen Ausgaben des "General Electric Investor", die zusätzlich zum Jahresbericht erscheinen, ist es möglich, Publikationen zu einem Zeitpunkt zu versenden, zu dem Aktionäre relativ wenig an betrieblichem Informationsmaterial zugesandt erhalten¹¹⁶. Mit diesem Verfahren ist der Jahresbericht praktisch zu einer Aktionärszeitschrift erweitert worden, die als PR-Instrument ähnliche Möglichkeiten bietet wie die Werkzeitschrift oder die Kundenzeitschrift. Die Resonanz der Empfänger ist außerordentlich positiv: in Aktionärskreisen, in denen sich ein größeres Interesse an dem Unternehmen und eine wachsende Bereitschaft, es zu unterstützen, zeigt; in Finanzanalytikerkreisen, in denen die Kommunikationsbemühungen von General Electric besonders hoch eingeschätzt werden und die eine verbesserte Meinung von dem Unternehmen haben; und in Kreisen der Mitarbeiter, die rund 200.000 der 650.000 Berichte empfangen.¹¹⁷

115 Vgl. Haufler, J. H.: GE's creative Approach to Investor Communication. In: PRR (T&T), Vol. 9, Nr. 37 (Nov. 22, 1971), Part 1, S. 2.

116 Vgl. Haufler, J. H.: GE's creative Approach to Investor Communication. In: PRR (T&T), Vol. 9, Nr. 38 (Nov. 29, 1971), Part 2, S. 1.

117 Vgl. Haufler, J. H.: GE's creative Approach to Investor Communication. In: PRR (T&T), Vol. 9, Nr. 39 (Dec. 6, 1971), Part 3, S. 1 f.

bb) Die betriebsfremden Medien

Unter den betriebsfremden Medien sind die Massenmedien Fernsehen, Rundfunk und Presse zu verstehen. In der Literatur werden sie häufig unter der Bezeichnung Presse zusammengefaßt. Auch im folgenden wird der Terminus Presse in diesem Sinne verwandt.

Medien der Massenkommunikation¹¹⁸ erreichen Millionen von Menschen und sind, wie der Name schon sagt, dazu bestimmt, eine breite Öffentlichkeit anzusprechen. Wenn man allerdings die Hypothese des Zwei-Phasen-Kommunikationsflusses (two-step flow of communication) unterstellt, dann zeigt sich, daß der Einfluß der Massenmedien nicht so direkt und stark ist, wie meist vermutet wird. Die Theorie des "two-step flow of communication"¹¹⁹ besagt, daß die vielfältigen Formen der Massenkommunikation in der Regel nicht direkt auf das Publikum wirken, "sondern auf dem zweistufigen Wege über die Meinungsführer, also auf dem Umweg über Personen, die den Aussagen der Massenkommunikation besondere Aufmerksamkeit widmen und dann ihre Informationen an die weniger aktiven und weniger dominierenden Bevölkerungskreise weitergeben"¹²⁰. Für den Fall, daß diese Hypothese den tatsächlichen Prozeß zutreffend wiedergibt, drängt sich die Frage auf, ob eine auf Massen gezielte Kommunikation nicht sinnvoller unmittelbar auf die Meinungsführer zu richten ist. Dem steht jedoch die Schwierigkeit entgegen, daß es kaum möglich ist, die infrage kommenden Personen exakt zu identifizieren. Denn Meinungsführer im

118 Die Merkmale der Massenkommunikation sind darin zu sehen, daß die Aussagen öffentlich - das heißt ohne Begrenzung des Empfängerkreises - durch technische Verbreitungsmittel (Medien) indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden.

Vgl. Maletzke, Gerhard (Hrsg.): Einführung in die Massenkommunikationsforschung. Berlin 1972, S. 9. Als ein wesentliches Kriterium der Massenkommunikation hat ferner zu gelten, daß die Medien der Massenkommunikation eine große Zahl von Menschen simultan oder innerhalb einer kurzen Zeitspanne erreichen.

Vgl. Sherif M. and Sherif C. W.: An Outline of Social Psychology. rev. ed., New York 1956, S. 562.

119 Vgl. dazu Katz, Elihu: The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis. In: The

Sinne des Zwei-Phasen-Kommunikationsflusses gleichen, wie Katz¹²¹ ausführt, weitgehend den Personen, für die sie tonangebend sind.

In ihrem Aufbau bestehen die Massenmedien aus einem redaktionellen und aus einem akquisitorischen Teil. Im akquisitorischen Teil kann die Unternehmung Anzeigenraum kaufen und ihre Botschaft in genau der Art und Weise der Öffentlichkeit übermitteln lassen, in der sie das wünscht. In diesem Fall kontrolliert die Unternehmung die Information, die sie verbreiten möchte. In dem redaktionellen Teil finden Informationen über die Unternehmung dagegen nur dann Eingang, wenn sie in den Augen der Presse einen Nachrichtenwert für die Öffentlichkeit verkörpern; die Informationsgestaltung und -verbreitung unterliegt der Kontrolle durch die Redaktion. Die kontrollfähige und die nicht kontrollfähige Information haben ihre jeweils spezifischen Vor- und Nachteile für die PR-Kommunikation.

aaa) Die kontrollierbare Information (PR-Werbung)

PR-Informationen im akquisitorischen Teil der Massenmedien können zusammenfassend als PR-Werbung bezeichnet werden. Die Unternehmung bedient sich hier eines fremden Mediums, zahlt eine Einschaltgebühr und kann dafür die Botschaft kontrollieren. Diese Form der Informationsvermittlung hat den Vorteil, daß das Medium frei gewählt werden kann und daß Inhalt und Zeitpunkt (in den Grenzen des Erscheinungstermins und der Verfügbarkeit von Anzeigenraum) der Aussage genau bestimmbar sind. Der Informationsempfänger rechnet allerdings mit der Subjektivität des Auftraggebers, so daß Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der PR-Anzeige in der Regel geringer sind als eine Aussage im redaktionellen Teil der Massenmedien.

Public Opinion Quarterly, Vol. 21, Nr. 1 (Spring 1957), S. 61 ff.

120 Vgl. Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, a.a.O., S. 81.

121 Vgl. Katz, Elihu: a.a.O., S. 77.

Im Gegensatz zur Produktwerbung ist die PR-Werbung - die auch als institutionelle oder strategische Werbung¹²² und im amerikanischen Sprachgebrauch neben "Public Relations Advertising"¹²³ meist als "corporate advertising" oder "image advertising" bezeichnet wird - eine Art der Werbung, die eine Verbesserung der öffentlichen Beziehungen bezweckt. Nach der Definition der Leading National Advertisers and Publishers Information Bureau¹²⁴ ist "corporate advertising" eine Werbung, die primär dem "Verkauf" (selling) der Persönlichkeit des Unternehmens gewidmet ist, wobei ihre vordringliche Zielsetzung über den direkten Verkauf einzelner Produkte oder Dienstleistungen hinausgeht. Grundsätzlich soll also der Öffentlichkeit eine Vorstellung von den Vorzügen, der Bedeutung und der Leistungsfähigkeit der Unternehmung vermittelt werden. Canfield¹²⁵ weist zutreffend darauf hin, daß die PR-Werbung neben dieser Aufgabe einer Vielfalt anderer Zwecke dienen kann, indem sie beispielsweise die Standpunkte der Unternehmung in einer Streiksituation erörtert, die Eröffnung eines neuen Zweigwerkes bekanntmacht, die Öffentlichkeit zu einem "Tag der offenen Tür" einlädt oder als "public service advertising"¹²⁶ auftritt. Generell läßt sich feststellen, daß die Anzeige in der PR-Praxis am häufigsten im Zusammenhang

122 Vgl. Kohtes, Paul J.: Management by Public Relations ist immer noch eine Ausnahme. In: Die Welt v. 28. Mai 1973, Nr. 123/22. W., S. 12.

123 Vgl. Canfield, Bertrand R.: a.a.O., S. 493 ff.

124 Vgl. o. V.: 1970 Expenditures for Corporate and Association Advertising. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 11 (Nov. 1971), S. 30.

125 Vgl. Canfield, Bertrand R.: a.a.O., S. 493; zu den hauptsächlichsten Zielen der PR-Werbung vgl. ebenda, S. 494 ff.

126 Die Bezeichnung "public service advertising" ist insofern irreführend, als zwar diese Kampagnen zweifellos im Dienste öffentlicher Interessen stehen, aber gleichwohl eine Förderung der Geschäftsinteressen des Unternehmens bezwecken. Dieser Sachverhalt läßt sich besonders deutlich an Hand der Ausführungen über das "Public Service Program" von Mobil Oil nachweisen. Vgl. dazu: Elgin, James D. and Fort, Homer T.: Mobil Oil Promotes Safe Driving with "We Want You To Live" Campaign. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 10 (Oct. 1966), S. 43 ff.; vgl. ferner auch Luntz, Perry: Campaign urges Consumersto use less of Company's Products. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 10 (Oct. 1966), S. 52 f.

mit zwei verschiedenen Sachverhalten auftritt:

1. "Im Rahmen der kurzfristigen, öffentlich ausgetragenen Kontroverse;
2. im Rahmen der langfristigen, um Verständnis und Vertrauen werbenden Öffentlichkeitsarbeit als Anzeigenserie" (127).

In der Bundesrepublik erscheint die PR-Anzeige vorwiegend in Zeitschriften, während in den Vereinigten Staaten neben dem Rundfunk vor allem auch das Fernsehen für die PR-Werbung genutzt wird, was auf die andersartige Struktur der im Gegensatz zu deutschen Verhältnissen nicht öffentlich-rechtlich organisierten Anstalten zurückzuführen ist. Unternehmen können ganze Sendungen "sponsorn" und in regelmäßigen Abständen kurze Botschaften einblenden lassen, um das Image ihrer Firma zu verbreiten. Die amerikanische Wirtschaft gibt ungewöhnlich hohe Summen für PR-Werbung aus. American Telephone & Telegraph brachte es beispielsweise 1970 auf rund 18,8 Millionen Dollar, die Standard Oil of New Jersey auf 6,7 Millionen Dollar¹²⁸. Diese hohen Ausgaben hängen nicht nur mit den teuren Nutzungsgeldern der Massenmedien zusammen, sondern auch mit der Tatsache, daß PR-Anzeigen in der Regel keine einmalige Angelegenheit sind, sondern in Serien erscheinen müssen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Amerikanische Untersuchungen weisen einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der PR-Werbung und dem Grad der positiven Ausprägung der öffentlichen Meinung über das Unternehmen nach¹²⁹. Wiederholung und Kontinuität sind daher ein wesentliches Erfordernis der PR-Werbung.

Meist werden die einzelnen Anzeigen durch ein ständig wiederkehrendes Grundthema wie mit einer Klammer verbunden, das den Kern der in der Öffentlichkeit zu verankernden Botschaft in prägnanter Weise beinhaltet und ständig wiederholt (z. B. Henkel: Wir wollen Fortschritt, der ver-

127 Vgl. Moeller, Wilhelm: a.a.O. (PR 26 v.7.Juni 1971), S. 31.

128 Vgl. o. V.: 1970 Expenditures for Corporate and Association Advertising, a.a.O., S. 30.

129 Vgl. Fortune (Hrsg.): Corporate Advertising, 1. Teil, a.a.O., S. 9.

nünftig ist¹³⁰; General Electric: Progress is our most important product¹³¹).

Die Auswahl der jeweiligen Medien wird in der Regel von den von Behrens¹³² für die Auswahl der Werbeträger genannten Kriterien auszugehen haben:

1. von der räumlichen Reichweite (Verbreitungsgebiet)
2. von der quantitativen (globalen) Reichweite
3. von der qualitativen (gruppenspezifischen) Reichweite
4. von der zeitlichen Verfügbarkeit
5. von den Nutzungspreisen.

In der Praxis können weitere Kriterien zur Anwendung kommen. So orientiert sich z. B. General Electric bei der Auswahl von Medien für die PR-Werbung an folgenden Kriterien:

1. - "Reasonable circulation dominance, either singly or in concert with other similar publications, among the audience being sought.
2. - Editorial climate conducive to the advertising being placed and the audience being sought. This requirement is especially important in the case of student-edited publications because of the number of magazines primarily oriented to satire or humor. Such an environment, while conceivably high in readership, is not keeping with the overall objectives of General Electric educational relations advertising.
3. - Editorial objectivity in the handling of news which relates in any way to the business scope of General Electric. This criteria is of paramount importance and will be strictly observed.
4. - Competitive cost-per-thousand rates. As a general rule, the basis for choosing between two competitive publications, equal in every other way, will be their CPM rates" (133).

130 Vgl. Abbildungen nach S. 138.

131 Vgl. Mörtzsch, Friedrich: Offenheit macht sich bezahlt. Die Kunst der Meinungspflege in der amerikanischen Industrie. 1. Aufl., Düsseldorf 1956, S. 48.

132 Vgl. Behrens, Karl Christian: Absatzwerbung. In: Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Beitrag Nr. 16, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1963, S. 96.

133 Diese Ausführungen wurden Teil V., "Criteria for Selection of Publications for Corporate Advertising", der Arbeitsunterlagen der PR-Abteilung von General Electric entnommen, die dem Verfasser bei einem persönlichen Besuch in New York zugänglich gemacht wurden.

Das Kriterium des "editorial climate" berücksichtigt den bereits erwähnten Sachverhalt, das der Eigencharakter einer Publikation auf die darin veröffentlichten Botschaften des Unternehmens ausstrahlt und ihre Wirksamkeit beeinflusst¹³⁴. Aber nicht nur in diesem Sinne muß das redaktionelle Klima einen der Werbeanzeige förderlichen Kontext darstellen, sondern auch unter dem Aspekt der Objektivität der Redaktion bei ihrer Berichterstattung über das Unternehmen (editorial objectivity). Es liegt auf der Hand, daß eine Publikation, die in ihrem redaktionellen Teil gegen die Gesetze einer objektiven Berichterstattung über das Unternehmen verstößt, für eine Werbebotschaft dieses Unternehmens im akquisitorischen Teil ungeeignet ist. Andererseits darf nicht übersehen werden, daß das Auswahlkriterium der "editorial objectivity" insofern problematisch ist, als für die Beurteilung der Objektivität der Berichterstattung keine für beide Seiten (Unternehmung und Presse) gleichermaßen geeigneten Kriterien zur Verfügung stehen. Die Presse wird, schon aufgrund ihrer anders gearteten Interessenlage, andere Maßstäbe anlegen als die Unternehmung. Bei Anwendung des Kriteriums der "editorial objectivity" besteht somit immer die Gefahr, daß schon der Unternehmung unliebsame Veröffentlichungen als nicht-objektive Berichterstattung gewertet und mit dem Entzug von Werbeaufträgen beantwortet werden. In solchen Fällen dient dieses Kriterium nicht mehr der Wahrung legitimer Interessen der Unternehmung, sondern wird zu einem Druckmittel, um die Redaktion in ihrer Berichterstattung zu beeinflussen. Eine solche Handhabung widerspräche dem erklärten Ziel des Aufbaus von Vertrauen, da sie das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmung und Presse beeinträchtigt.

bbb) Die nicht kontrollierbare Information (Publicity)

Hier geht es um die PR-Technik, über betriebsfremde, der öffentlichen Berichterstattung dienenden Medien gezielte Informationen in die Öffentlichkeit zu tragen, ohne daß

¹³⁴ Vgl. S. 89 f.

die Möglichkeit besteht, Inhalt und Zeitpunkt der Veröffentlichung exakt zu bestimmen. Diese spezifische Methode der Informationsverbreitung wird meist mit dem amerikanischen Terminus Publicity bezeichnet. Sie tritt als unternehmensbezogene (corporate publicity) und produktbezogene (product publicity) Information auf, wobei der Schwerpunkt auf der Publicity für das Unternehmen liegt.

Das Kennzeichen der Publicity besteht darin, daß es sich um Informationen handelt, an deren Verbreitung die Unternehmung ein Interesse hat, und daß diese Informationen nicht im akquisitorischen Teil der Medien erscheinen. Die Bedeutung dieser Technik¹³⁵ liegt vor allem darin, daß sowohl die breite Öffentlichkeit als auch ihre einzelnen Teilgruppen die meisten ihrer Informationen nach wie vor aus der Presse im weitesten Sinne, also einschließlich Radio und Fernsehen, beziehen¹³⁶. Hinzu kommt, daß die Informationsübermittlung unter Einschaltung einer als neutral und objektiv zu wertenden Instanz die Glaubwürdigkeit der Botschaft verstärkt¹³⁷.

Wenn das Moment der objektiven Berichterstattung vom Standpunkt der Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Information von Vorteil ist, so bringt es vom Standpunkt der Gestaltung der Veröffentlichung einen Nachteil mit sich. Informationen im redaktionellen Teil werden nicht mehr von der Unternehmung, sondern von der Redaktion kontrolliert. Die zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit angesiedelte Redaktion filtert den Informationsfluß zur Zielgruppe entsprechend ihren eigenen Zielen und tritt als Zensor

135 Zur praktischen Durchführung der Publicity vgl. Gottlieb, Edward and Klarnet, Philip: Successful Publicity. American Research Council, Larchmont, New York 1964; Black, George: Planned Industrial Publicity. Chicago 1952; Hart, Norman A.: Industrial Publicity, a.a.O.

136 Vgl. Bäumler, Ernst: PR gehören in die erste Etage, a.a.O., S. 44; Voges, Wolfgang: Die Arbeit eines Bonner Korrespondenten. In: Erster Public Relations-Lehrgang für Fortgeschrittene, 6.-10. Juli 1964, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e. V., Nr. 4 der DPRG-Schriftenreihe, S. 29.

137 Vgl. dazu S. 93 f.

auf, der das angebotene Informationsmaterial genauestens auf seine Eignung für eine Veröffentlichung prüft. Der Presse wird ein Vielfaches dessen angeboten, was sie effektiv veröffentlichen kann. Je höher der Informationswert der Mitteilung ist und je besser er den Interessen des Empfängerkreises entspricht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Information veröffentlicht wird. Aber selbst wenn es der Unternehmung gelingt, im Wettbewerb um die Erwähnung in den Massenmedien das Interesse der Redaktion zu gewinnen, so kann sie noch nicht sicher sein, in welcher Form ihre Mitteilung schließlich veröffentlicht wird. Pressemitteilungen, die das Unternehmen an die verschiedenen Medien verteilt, werden gewöhnlich einer Überarbeitung unterzogen, denn die einzelnen Medien sind um Individualität bemüht und müssen daher nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf den Stil und Charakter ihrer Aufmachung achten. In jedem Fall wünschen sie eine Veröffentlichung nicht in der wortwörtlich selben Form wie die Konkurrenz zu bringen.

Erfolgreiche Publicity muß somit stets zwei Seiten gerecht werden: Den Anforderungen der Unternehmung und denen des übernehmenden Mediums. Es wird wesentlich von den Fähigkeiten des PR-Spezialisten abhängen, hier den Ausgleich zwischen den beiden verschiedenen Interessenlagen zu finden. Ferner ist zu betonen, daß das alte Argument, Publicity sei im Unterschied zur bezahlten Werbung kostenlos, in der Regel nicht zutrifft. Wenn auch keine direkten Veröffentlichungskosten entstehen, so verursachen die Entwicklung und Plazierung von Publicity-Material durchaus erhebliche Kosten¹³⁸.

Als Grundlage der Publicity dienen einmal die im normalen

138 So schätzt Toohey, daß jede Pressemitteilung noch vor der Distribution eine Investition von mehr als 300 Dollar erfordert. Vgl. Toohey, Richard: The Scientific Concept of Media Selection. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 9 (Sept. 1966), S. 16. Zu den einzelnen durch Publicity verursachten Kosten vgl. Adams, Carleton P.: How to organize an effective Public Relations Department. In: Industrial Marketing, Vol. 41, Nr. 12 (Dec. 1956), S. 46.

Betriebsablauf sich ganz natürlich ergebenden Informationen und zum anderen künstlich geschaffenes Nachrichtenmaterial. Wie die Praxis zeigt, besteht ein sehr wesentliches Problem der Pressearbeit darin, daß echte Informationen nicht immer in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen¹³⁹. Dieser Schwierigkeit begegnet man mithilfe sogenannter "news making events", das heißt planvoll herbeigeführten Anlässen, durch die sich Nachrichten über das Unternehmen künstlich erzeugen und verbreiten lassen. Shiefman¹⁴⁰ spricht hier recht zutreffend von "action public relations", was mit seinen Worten bedeutet: "making news, rather than waiting for it to happen". Die damit verbundene Gefahr liegt allerdings auf der Hand. Ein Mißbrauch - Gags¹⁴¹ und "publicity stunts"¹⁴² - kann leicht als billige Effekthascherei aufgefaßt werden und die Glaubwürdigkeit und das Image der Unternehmung beeinträchtigen.

Publicity ist dasjenige Mittel der PR, das die weitreichendste Verbreitung von Informationen ermöglicht. Bei wesentlichen Informationen von allgemeinem Interesse kann eine große Zahl von Massenmedien durch Pressemitteilungen und Pressekonferenzen eingeschaltet und eine so umfangreiche Berichterstattung erreicht werden, wie sie kein anderes Mittel der PR zu bewirken vermag. Die Auswahl der Medien richtet sich weitgehend nach der Eignung der Information für die verschiedenen Nachrichtenträger. Meist liegen der Auswahl vorgefertigte Verteilerlisten (release lists) oder Computerprogramme¹⁴³ zugrunde, die den Kreis der Empfänger automatisch bestimmen, soweit die Information bestimmte Kriterien erfüllt.

139 Vgl. Cochran, Betty and Thompson, Clark G.: a.a.O., S. 16.

140 Shiefman, Saul: The Case for "Action PR". In: PRJ, Vol. 27, Nr. 2 (Febr. 1971), S. 22.

141 Vgl. dazu o. V.: Public Relations: Werbung in Watte, in: Der Spiegel, a.a.O., S. 40.

142 Vgl. Finn, David: Public Relations and Management. New York 1960, S. 94 f.

143 Vgl. dazu Corte, Frank Della: How to automate Selection of Publicity Media. In: Industrial Marketing, Vol. 48, Nr. 9 (Aug. 1963) S. 102 f.

3. Die Planung und Steuerung der PR-Kommunikation

a) Der PR-Plan

Planen bedeutet die rationale Durchdringung und vorausschauende Gestaltung zukünftigen Geschehens. Der PR-Plan, meist als PR-Programm¹⁴⁴ bezeichnet, umfaßt die Ziele und Mittel im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, die in der Planungsperiode erreicht bzw. eingesetzt werden sollen. Dieser Plan muß sich weitgehend an den Verhältnissen der jeweiligen Unternehmung und ihrer spezifischen Öffentlichkeitssituation orientieren. Im Rahmen dieser Arbeit lassen sich deshalb nur grundsätzliche Aussagen zur PR-Planung machen. Da die Ziele und Mittel der PR-Kommunikation bereits an anderer Stelle erörtert wurden, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die Formen und den Ablauf der Planung. Zuvor ist jedoch kurz der Gegenstand des PR-Programms zu klären.

aa) Der Gegenstand der PR-Planung

Der PR-Plan ist grundsätzlich als ein Kommunikationsprogramm zu verstehen. Demgegenüber wollen verschiedene Autoren nicht nur die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sondern auch das Verhalten der Unternehmung durch das PR-Programm regeln¹⁴⁵. Diese Auffassung widerspricht nicht nur den prak-

144 Unter einem Programm wird gewöhnlich ein Plan für zukünftiges Handeln verstanden. Vgl. Stern, Mark: a.a.O., S. 14.

145 So lassen sich die Ausführungen von Vogel wie auch von Bauch dahingehend interpretieren, daß auch die unter PR-Aspekten erforderliche Bestimmung des Verhaltens der Unternehmung im Rahmen der Programmplanung zu erfolgen habe (vgl. Vogel, Ernst: a.a.O., S. 42 f.; Bauch, Hansjoachim: a.a.O., S. 49). Diese Annahme geht letztlich auf das Fehlen einer operationalen PR-Konzeption zurück. Beide Verfasser erklären das Zustandekommen des PR-relevanten Verhaltens als das Ergebnis einer sogenannten "Selbsterkenntnis des Beziehungsträgers". Im Rahmen dieser für praktische Verhältnisse völlig ungeeigneten PR-Konzeption sind die Verfasser nicht in der Lage, die Art und Weise der planmäßigen Herbeiführung eines den PR-Prinzipien entsprechenden Verhaltens systematisch zu erfassen und nachzuweisen. Sie beziehen deshalb auch die Herbeiführung eines öffentlichkeitskonformen Verhaltens in die Programmplanung ein, bedienen sich dabei allerdings relativ vager und unklarer

tischen Gegebenheiten, sondern ist auch theoretisch nicht haltbar. Nach dem früher entwickelten Modell des PR-Prozesses beinhalten PR sowohl eine Beeinflussung der Öffentlichkeit (PR-Kommunikation) als auch der Unternehmung (PR-Beratung). Die beiden Beeinflussungsmöglichkeiten weisen jedoch einen wesentlichen Unterschied auf. Während die PR-Abteilung im Bereich der Kommunikationsaufgabe alle die für eine eigenständige Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen besitzt und eine selbständige Funktion - im Sinne einer gleichsam autonomen Aufgabenverwirklichung im Rahmen der durch die Unternehmensleitung vorgegebenen grundsätzlichen Richtlinien - in eigener Regie ausübt, hat sie bei der Bestimmung des Unternehmensverhaltens, das neben PR-Erwägungen von einer Vielzahl anderer Faktoren mitbeeinflusst wird, nur die Möglichkeit der beratenden Mitwirkung.

Im Interesse einer positiven öffentlichen Meinungsbildung müssen PR in ihrer konsultativen Eigenschaft zwar von Anfang an an der Entwicklung der Unternehmenspläne beteiligt sein. Es ist jedoch nicht zu übersehen, daß sie im Rahmen ihrer Beratungsfunktion keine eigenständige Planungsaufgabe durchführen, sondern lediglich die Unternehmensleitung und die Fachabteilungen - denen im Zusammenhang mit ihren jeweiligen Sachaufgaben eine eigene PR-Verantwortung erwächst - bei deren Planungstätigkeit im Hinblick auf den Öffentlichkeitsaspekt betrieblichen Handelns unterstützen. Die Bestimmung bzw. Änderung des Unternehmensverhaltens kann nicht Gegenstand oder Bestandteil eines PR-Programms sein. Das Verhalten der Unternehmung bestimmt sich nach den Managementplänen, die die PR-Funktion lediglich im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit beeinflussen kann. Von einer eigenständigen Planung, von einem Programm, ist mithin nur im Bereich der Kommunikation zu sprechen.

Formulierungen; eine nähere Begründung ihrer Auffassung oder eine Erklärung hinsichtlich der praktischen Durchführbarkeit bleiben beide Verfasser schuldig.

bb) Formen der PR-Planung

Die gebräuchlichste Form der Planung auf dem PR-Sektor ist das Jahresprogramm¹⁴⁶. Zahlreiche Firmen stellen jedoch neben dem Jahresplan auch einen langfristigen Plan (5 Jahre) auf¹⁴⁷. Das eigentliche Problem der langfristigen PR-Planung ist primär darin zu sehen, daß die Basisdaten immer ungenauer werden, je weiter sie in die Zukunft hineinreichen. Sowohl die Unternehmung als auch die Öffentlichkeit befinden sich in Bewegung und ändern sich. Diese Veränderungen müssen vorausgesehen werden, damit der PR-Plan die Notwendigkeiten erfüllt und die Möglichkeiten nutzt, die sich aus den Wandlungen ergeben. Das ist, insbesondere im Bereich der Öffentlichkeit, nicht immer vollständig zu erreichen. Trotz dieser Einschränkung ist es sinnvoller, mit einem langfristigen Programm zu arbeiten und notfalls bei erkennbaren Veränderungen in den Basisdaten Anpassungskorrekturen vorzunehmen, als von vornherein auf eine langfristige Konzeption und damit auf das wesentlichste Mittel zur Erreichung der für die Wirksamkeit der PR-Kommunikation so wesentlichen Kontinuität und Konsistenz aller Maßnahmen zu verzichten.

Der langfristige Plan legt die Grundrichtung der zukünftigen PR-Bemühungen auf weite Sicht fest. Er fixiert die langfristigen Ziele und Strategien und gewährleistet, daß in der Fülle der sich kurzfristig stellenden Anforderungen die große Linie der übergeordneten Entwicklung nicht verlorengeht und die PR-Maßnahmen sich nicht zersplittern oder richtungslos werden. Die langfristige Planung fördert die Entwicklung eines Firmenimage, das nicht nur den Erfordernissen des Augenblicks, sondern auch den zukünftigen Bedingungen angepaßt ist. Grundlegende Änderungen, die wie ein Bruch wirken und das Firmenimage schwächen, können von

146 Vgl. Robbins, Zane H.: Do you need Emergency PR Plans? In: PRJ, Vol. 27, Nr. 9 (Sept. 1971), S. 20.

147 Vgl. o. V.: Public Relations Budgets in Top U.S. Corporations show continuing Increase, Survey reveals. Mitteilung der PR-Agentur Evelyn Konrad, New York, v. 11. Sept. 1963, S. 3.

vornherein vermieden werden.

Die langfristige Planung bildet das Rahmenwerk für die Entwicklung der Jahrespläne. Jedes Jahr wird ein spezifischer, die PR-Aktivitäten für das kommende Jahr umfassender PR-Plan erstellt, der detailliert zeigt, welche Ziele durch welche Maßnahmen erreicht werden sollen, und auch den dafür benötigten Mitteleinsatz konkret ausweist und begründet. Jahrespläne repräsentieren genau genommen die einzelnen Stufen für die Realisierung der in dem langfristigen Programm niedergelegten globalen Konzeption, berücksichtigen zugleich aber auch die aktuelle Situation der Unternehmung in der Öffentlichkeit und die sich aus der kurzfristigen Entwicklung ergebenden Anforderungen und speziellen Probleme. Auf diese Weise wird die Rahmenplanung in Übereinstimmung mit der aktuellen Entwicklung um ein jeweils exakt und detailliert durchgeplantes Jahr weitergeführt. Dieses Verfahren erlaubt eine adäquate Anpassung an kurzfristige Gegebenheiten, ohne daß die langfristige Entwicklungslinie durch das Eingehen auf die sich permanent neue stellenden Probleme gefährdet wird.

Bei dem langfristigen Rahmenprogramm und dem Jahresprogramm handelt es sich um eine zeitraumbezogene Gesamtplanung. Daneben lassen sich projektbezogene Programme unterscheiden, die sich auf die Planung spezifischer Einzelvorhaben im Rahmen der zeitraumbezogenen Gesamtplanung beziehen. Robbins¹⁴⁸ stellt fest, "that no major public relations project should be undertaken without first developing a detailed and specific plan to cover the event". Nicht selten ist die im Rahmen der Projektplanung erforderliche Detailplanung so kompliziert, daß ihre Durchführung besondere Verfahren erfordert¹⁴⁹.

Neben diesen dem normalen PR-Vollzug dienenden Programmen

148 Robbins, Zane H.: a.a.O., S. 20.

149 Vgl. z. B. Sengstock, Charles A., Jr.: How to apply PERT to PR Planning. In: PRJ, Vol. 26, Nr. 6 (June 1970), S. 14 ff.

ist schließlich das für den Krisenfall entwickelte Programm zu erwähnen. Unter Krisensituationen sind alle Vorfälle zu verstehen, in denen die Unternehmung Opfer von Ereignissen wird, die nicht vorhersehbar sind und deren Auswirkungen den Ruf des Unternehmens unmittelbar in Mitleidenschaft ziehen können. In solchen Situationen ist eine schnelle und korrekte Unterrichtung der Öffentlichkeit von besonderer Bedeutung. Andererseits werden gerade in solchen Fällen häufig Tendenzen wirksam, die Störungen in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit bewirken können, so daß es planvoller Vorsorge bedarf, um eine adäquate Unterrichtung der Öffentlichkeit sicherzustellen. Um das Risiko grundlegender Fehler in der Handhabung von Krisensituationen zu minimieren, entwerfen immer mehr Unternehmen PR-Pläne, die für den Fall von Unfällen, Katastrophen und Ereignissen höherer Gewalt zur Anwendung kommen¹⁵⁰. Bei der Krisenplanung muß jedes Unternehmen durch eine Analyse seiner Verwundbarkeit möglichst alle nur denkbaren Krisenfälle antizipieren, wobei die Erarbeitung von spezifischen Plänen für die nach Kategorien geordneten Notfälle der Verwendung eines generellen Planes zur Handhabung von Notfallsituationen vorzuziehen ist¹⁵¹. Mit den Vorsorgeplänen, in denen alle Fakten und das beabsichtigte Vorgehen festgehalten werden, sind die leitenden Mitarbeiter vertraut zu machen, da es vielfach auf ihr richtiges Reagieren bei plötzlich auftretenden Ereignissen entscheidend ankommt¹⁵².

cc) Der Ablauf der PR-Planung

Die eigentliche Durchführung der Programmplanung wird sowohl nach der Art als auch nach der Reihenfolge der für wesentlich gehaltenen Planungsstufen von den verschiedenen Auto-

150 Vgl. Barbour, Robert L.: PR Emergency & Disaster Plans. In: PRR (T&T), March 2, 1964, Nr. 64-36 (special report), S. 1.

151 Vgl. Robbins, Zane H.: a.a.O., S. 21.

152 Vgl. Spindler, Gert P.: Wenn es brennt ... Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (13). In: BdW v. 15. Dez. 1972, 15. Jg., Nr. 291, S. 1.

ren¹⁵³ unterschiedlich behandelt. Zur Verdeutlichung des Planungsablaufes erscheinen die Schemata von Wagner und Brunner am geeignetsten.

Wagner¹⁵⁴ sieht die Erarbeitung des PR-Planes in folgenden Stufen:

- "1. Empirische Erkundung des Meinungsfeldes
2. Auswertung der Ergebnisse
3. Bestimmung der Zielgruppen
4. Formulierung des Angebots (Ausarbeitung der Angebotsidee, der sogenannten "Botschaft")
5. Gestaltung der Informationsmittel (Übersetzung der Angebotsidee ins Optische und Textliche)
6. Sogenannte Streuung (Festlegung der Kommunikationsmittel im einzelnen)
7. Zeit- und Kostenplan".

Noch wesentlich differenzierter setzt sich Brunner¹⁵⁵ in dem nebenstehend abgebildeten Schema mit dem Planungsablauf auseinander.

Der in beiden Schemata erkennbare Mangel, der im übrigen auch den Darstellungen anderer Autoren¹⁵⁶ anhaftet, besteht darin, daß sie von den Voraussetzungen her allein von den Bedingungen im Meinungsfeld ausgehen. Die Entwicklung des Programms wird wie in einem Vakuum, gleichsam losgelöst von der Unternehmung, gesehen. Die Aufgabe der PR ist jedoch gerade, die Ziele der Organisation zu fördern; dementsprechend muß das PR-Programm in Übereinstimmung mit den betrieblichen Erfordernissen entwickelt werden¹⁵⁷.

153 Vgl. u. a. Greber, Emil: a.a.O., S. 30; Vogel, Ernst: a.a.O., S. 42 f.; Bauch, Hansjoachim, S. 49 f. J. II.: Öffentlichkeitsarbeit geht alle an, a.a.O., S. 3; Conarro, Richard R.: How to plan and organize a Public Relations Program. In: PRQ, Vol. 12, Nr. 2 (Summer 1967), S. 24 ff.

154 Wagner, Christoph Theodor: PR-Beratung und Werbeagentur: In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) (Hrsg. Werner Mühlbradt), a.a.O., Band 2, X, PR 1 v. 24. Mai 1967, S. 5 f.

155 Brunner, Jean-Pierre: Vorgehen und Methoden der Öffentlichkeitsarbeit. In: Industrielle Organisation, 41. Jg. Nr. 11 (Nov. 1972), S. 491.

156 Vgl. dazu die unter Fußn. 153 angegebene Literatur.

157 In diesem Sinne auch Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: a.a.O., S. 163.

18-Phasen-Programm der PR

1. Analyse des Istzustandes (vorhandenes oder fehlendes Image)
2. Entwicklung des Sollzustandes (erwünschtes Image)
3. Vergleich Ist- und Sollzustand (Probleme inner- und außerhalb der Unternehmung)
4. Probleme gliedern und gewichten
5. Informationsziele präzisieren
6. Zielgruppen abgrenzen und untergliedern
7. Informationsteilziele und -stufen gesamthaft und nach Gruppen erarbeiten
8. Mittel für Informationsziele, -stufen und Zielgruppen bestimmen
9. Rahmenprojekte entwickeln
10. Rahmenbudget festlegen
11. Manpower-Aufwand schätzen
12. Prioritäten, Termine erarbeiten
13. Plan mit anderen Unternehmungsbereichen feinabstimmen
14. Einzelprojekte entwickeln
15. Pro Projekt/Aktion vier Phasen (Konzeption, Vorbereitung, Durchführung, Evaluation)
16. Raum für Spezialaktionen (Unvorhergesehenes)
17. Überprüfung der Arbeit (Ergebnisse, Schwierigkeiten, Informationsziele, Zielgruppen, Mittel usw.)
18. Evaluationsstand des Images (gelöste und ungelöste Probleme)

Dieser Sachverhalt wird besonders nachdrücklich von Roalman betont: "A profitable public relations program is built on hard analysis of present and, especially, of future corporate objectives by skilled, able public relations people. Does the corporation plan to increase sales and profits by 50 percent in the next five years? Where will it find the manpower? What public relations activities must be undertaken to help attract that manpower? What new plants will be built? What work must be done to introduce the corporation into new-plant communities? What public relations activities must be initiated to assist a steady flow of capital to the corporation during those expansion years? What public relations support is necessary for the marketing activities that must be used to achieve the 50 percent increase?"¹⁵⁸

Ebenso wesentlich wie die Orientierung an den betrieblichen Erfordernissen ist allerdings die Orientierung an den Bedingungen im Meinungsfeld. Im Grunde genommen ist es eigentlich überhaupt erst das Zusammenspiel von Zielen der Unternehmung und Bedingungen im Meinungsfeld, das die Ausgangslage der PR-Planung bestimmt.

Die Aufstellung eines PR-Programms setzt also klare Vorstellungen über die Ausgangssituation sowohl im Bereich der Unternehmung als auch im Meinungsfeld voraus. Eine auf unternehmensbezogene (über die Unternehmung und ihre Ziele) und umweltbezogene (über die Öffentlichkeit und ihre Meinung) gegründete Situationsanalyse muß klären, welches Bild sich die Öffentlichkeit oder spezifische Teilöffentlichkeiten über die Unternehmung machen und welches Bild sie sich im Interesse einer möglichst reibungslosen Realisation der Unternehmensziele machen sollten. Aus dieser Analyse leiten

158 Roalman, Arthur R.: Profitable Public Relations. Homewood, Illinois 1968, S. 6 f.
Auch in der Praxis wird dieser Sachverhalt hervorgehoben: "Our public relations programs ... are based on plans that are written to conform to the management plans for both one-year and five-year periods". Persönliches Schreiben von Richard R. Mau, Corporate Director of Communications, Sperry Rand Corporation.

sich dann die eigentlichen PR-Probleme ab, die durch den Einsatz des kommunikativen Instrumentariums gelöst werden sollen.

Häufig wird sich an die Feststellung der PR-Probleme zunächst die Beschaffung weiterer, für die Klärung des Sachverhaltes notwendiger Informationen anschließen. Die folgende Auswertung macht deutlich, in welchen Punkten die Meinungslage der Öffentlichkeit modifiziert oder aktiviert werden muß und in welchem Ausmaß dieses Ziel bei Zugrundelegung realistischer Annahmen erreichbar ist. Gegebenenfalls kommt es zu einer Neuformulierung des Problems und einer Begrenzung des Zielausmaßes.

Unter Umständen zeigt die Analyse der PR-Situation auch, daß im Interesse einer erwünschten Änderung des Firmenbildes zuvor Änderungen in der grundlegenden Geschäftspolitik und dem Verhalten der Unternehmung notwendig sind. Solche gegebenenfalls erforderlichen Änderungen müssen im Rahmen der PR-Beratung herbeigeführt werden, die die Voraussetzungen in Politik und Verhalten der Unternehmung schaffen muß, ohne die das Programm das angestrebte Meinungsbild nicht realisieren kann.

Wenn geklärt ist, was das Programm im Meinungsfeld bewirken soll, wobei Prioritäten im Zusammenhang mit den PR-relevanten Unternehmenszielen zu berücksichtigen und die PR-Probleme entsprechend zu gewichten sind, erfolgt die Festlegung der Zielgruppen und die Formulierung der einzelnen Kommunikationsziele, durch deren Verwirklichung der Istzustand im Meinungsfeld in Richtung auf den erwünschten Sollzustand korrigiert werden soll. Im Anschluß daran sind die Handlungsmöglichkeiten für die Verwirklichung der angestrebten Kommunikationsziele zu ermitteln und die zweckmäßigsten Alternativen auszuwählen. Der Entwicklung der tragenden Themen¹⁵⁹ und Botschaften der Kommunikation und der

159 Vgl. dazu im einzelnen Fleischman, Doris and Cutler, Howard Walden: Themes and Symbols. In: The Engineering of Consent. Hrsg. Edward L. Bernays, 2 nd. printing, Norman, Oklahoma 1956, S. 138 ff.

kreativen Umsetzung der thematischen Grundkonzeption in die geeignetste Argumentation und Bildgestaltung für das praktische Informationsmaterial folgt die Bestimmung der Mittel und Methoden, mit denen die geplanten Informationen unter streuungsmäßig-technischen, kostenmäßigen und psychologischen¹⁶⁰ Aspekten am wirksamsten an die Zielgruppen herangetragen werden können, die Erarbeitung und Genehmigung des Kostenplans und schließlich der Vollzug der geplanten Maßnahmen. Die im Rahmen der anschließenden Kontrolle ermittelten Abweichungen zwischen Plan- und Istgrößen gehen als Rückinformationen in die Entwicklung der nächstfolgenden Programme ein.

b) Das Budget

Für die Realisierung des Programms müssen finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Verschiedene Verfahren zur Bestimmung des Budgets weisen allerdings keinerlei Beziehung zu den Erfordernissen einer situationsgerechten PR-Arbeit auf. Erwähnt seien hier insbesondere die Methoden, nach denen ein Satz vom Umsatz oder Gewinn budgetiert oder die Höhe der Finanzierungsmittel nach dem Etat des Vorjahres bestimmt wird. Bei Anwendung dieser Verfahren wird das Budget als feste Größe vorgegeben, und die Planung des Programms muß sich an der Höhe der bereitgestellten Mittel ausrichten. Aufgabenlogisch ist jedoch der umgekehrte Vorgang erforderlich, nämlich die Ausrichtung des Budgets an der Kostenstruktur des in Aussicht genommenen Programms. In der Literatur wird daher überwiegend die Forderung erhoben, das Budget aus den Erfordernissen eines den Bedürfnissen der Unternehmung entsprechenden PR-Programms abzuleiten. Autoren allerdings, die die Bestimmung des Budgets allein nach den in Aussicht genommenen Aufgaben vorgenommen sehen wollen¹⁶¹, ist mit Toan¹⁶² entgegenzuhalten, daß diese Methode nur dann

160 Vgl. dazu S. 89 f.

161 Vgl. Bauch, Hansjoachim: a.a.O., S. 51; Vogel, Ernst: a.a.O., S. 114.

162 Vgl. Toan, Arthur B., Jr. in: How to budget for Public Relations (Aufzeichnung einer "workshop session"). In: PRJ, Vol. 17, Nr. 8 (Aug. 1961), S. 10.

realisierbar wäre, wenn die Unternehmung über unbegrenzte Mittel verfügen könnte. Da das in der Praxis nicht der Fall ist, ist davon auszugehen, daß sich die Entwicklung des Budgets an den PR-Bedürfnissen wie auch den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens auszurichten hat¹⁶³.

Die Kosten der PR lassen sich in drei großen Gruppen erfassen: Personalkosten, Verwaltungskosten und Produktions- und Streuungskosten. Der durchschnittliche Anteil der einzelnen Kostenarten variiert mit der Größe der Abteilung und der Höhe des Budgets. Nach Budd¹⁶⁴ ist der Anteil der einzelnen Kostenarten in einem durchschnittlichen Millionenbudget wie folgt: 30 % Personalkosten (Salaries), 30 % Verwaltungskosten (General Administrative) und 40 % kreative Kosten (Creative). Es ist klar, daß die Effektivität der PR-Arbeit sehr wesentlich von der Relation der einzelnen Kosten abhängt.

Das Budget bezieht sich nur auf jene Kosten, die von der PR-Abteilung direkt verursacht werden. Im Grunde genommen aber ist die Kostenfrage der PR ein viel umfassenderer Komplex. Denn neben den im PR-Budget erfaßten unmittelbaren Kosten der PR sind auch die mittelbaren Kosten zu berücksichtigen, die letztlich im Gefolge der PR-Idee entstehen. Grundsätzlich handelt es sich hier um alle jene Maßnahmen, die Großunternehmen im öffentlichen Interesse durchführen, seien es, um nur einige Beispiele zu nennen, Spenden für karitative oder künstlerische Zwecke, die Unterhaltung von Stiftungen, die Unterstützung von Bildungseinrichtungen, die Beteiligung an kollektiven Aufgaben in den Standortgemeinden¹⁶⁵, oder auch die Bemühungen im Bereich des Umweltschutzes, des Konsumentenschutzes oder der Humanisierung der Arbeitswelt. Auch die in diesem Zusammenhang entstehenden Kosten dienen, zumindest mittelbar, der Pflege der öffentlichen Beziehungen und der Erreichung von PR-Zielen.

163 In diesem Sinne auch Toan, Arthur B., Jr.: a.a.O., S. 10.

164 Vgl. Budd, John F., Jr.: a.a.O., S. 44.

165 Zu den Maßnahmen großer Unternehmen im öffentlichen Interesse und den dafür aufgewandten Kosten vgl. im einzelnen Gorney, Sondra K.: What the top ten Corporations do in the Public Interest. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 11 (Nov. 1967), S. 45 ff.

Die Unternehmung kann nur dann ein positives Meinungsbild verwirklichen, wenn ihr Verhalten auch die Interessen der Öffentlichkeit berücksichtigt und sie in diesem Zusammenhang die Kosten zu tragen bereit ist, die ihr das PR-Prinzip auferlegt¹⁶⁶.

Zur Entwicklung des PR-Budgets finden sich in der Literatur so gut wie keine näheren Ausführungen. Es erscheint daher sinnvoll, diese Frage an einem konkreten Beispiel aus der Praxis zu untersuchen. Dazu ist die Volkswagenwerk AG mit ihrem PR-Budget in Millionenhöhe und der sehr verfeinerten Methode seiner Aufstellung besonders geeignet. Im Oktober/November eines jeden Jahres wird ein PR-Aktionsprogramm für das kommende Geschäftsjahr entworfen. Dieses Aktionsprogramm besteht aus zahlreichen verschiedenen Aktionsplänen, aus denen sich die für den Planungszeitraum in Aussicht genommenen Maßnahmen und Einzelvorhaben sowie die voraussichtlichen Kosten ihrer Durchführung ergeben. Der aus dem Aktionsprogramm entwickelte Budgetansatz berücksichtigt lediglich die projektabhängigen Kosten, nicht dagegen die Personal- und Verwaltungskosten. Diese werden in einem getrennten Verfahren von der betriebswirtschaftlichen Abteilung, einer Unterabteilung der Finanzabteilung, auf der Basis einer Fortschreibung des Vorjahresstandes und unter Berücksichtigung einer geschätzten Pauschale für Lohn- und Materialpreisssteigerungen und gegebenenfalls neuer Planstellen ermittelt. Diese Regelung bewirkt nicht nur eine administrative Entlastung der zentralen Hauptabteilung "Presse und Public Relations", sondern hat zudem den Vorteil, daß sich die im Zuge der Entwicklung und Genehmigung

166 Dieser Sachverhalt wird sehr anschaulich durch den Fall der zu General Electric gehörenden Hotpoint-Gruppe illustriert. In einer Periode florierenden Absatzes im Markt für Waschmaschinen und Zubehör ging der Umsatz der Hotpoint-Geräte immer mehr zurück. Das alarmierte Management stieß rasch auf den Kern des Problems: In der Vergangenheit verkaufte Geräte hatten in tausenden von Fällen versagt, viele Maschinen mußten sechs- bis siebenmal im Jahr repariert werden, wobei für die amerikanischen Hausfrauen nicht nur erhebliche Reparaturkosten anfielen, sondern auch Schwierigkeiten bei der Beschaffung der Handwerker auftraten. Die Überprüfung der Geräte durch Hotpoint-Spezialisten förderte

des Budgets notwendigen Überlegungen auf die projektbezogenen Kosten konzentrieren können. Diese Ausgaben repräsentieren den Hauptkostenfaktor der Abteilung. Sie sind grundsätzlich in größerem Ausmaß beeinflussbar und bilden deshalb folgerichtig das eigentliche Kernstück der Diskussion und Entscheidung über das Budget. Dagegen handelt es sich bei den Personal- und Verwaltungskosten um relativ fixe Größen, die nur im Rahmen unternehmenspolitischer Entschlüsse über eine generelle Verkleinerung oder Ausweitung der Abteilung in größerem Maßstab variabel sind und deshalb bei den Überlegungen zur Kostengestaltung in den Hintergrund treten.

Das Aktionsprogramm und das Kostenbudget werden dem zuständigen Vorstandsmitglied vorgelegt. In einer anschließenden Besprechung mit den Fachkräften der Abteilung wird das Programm eingehend auf seine Ausgewogenheit und Zweckmäßigkeit im Hinblick auf die angestrebte Profilierung des Unternehmens im Meinungsfeld überprüft und in bezug auf seine Kostengestaltung durchleuchtet. Nach Durchführung der gegebenenfalls erforderlichen Korrekturen wird die Budgetvorlage an die Finanzabteilung übermittelt, die ihr entweder zustimmt oder Kürzungen verlangt. Die Entscheidung der Finanzabteilung wird von der geschätzten Ertragslage des Unternehmens bestimmt, die sich aus den in den Absatz- und Produktionsplänen niedergelegten Sollansätzen und dem da-

zahlreiche Konstruktions- und Materialfehler zu Tage. Die Unternehmensleitung faßte daraufhin den Entschluß, ohne Rücksicht auf Kosten und Mühen die entstandenen Schäden auszugleichen, um den Verfall des Vertrauens in das Unternehmen zu stoppen und das beschädigte Image wieder aufzubauen. Mit kommunikativen Mitteln allein war in diesem Falle nichts mehr auszurichten, dazu war das aufgetretene Problem zu materiell gelagert. Mehr als 40.000 defekte Waschmaschinen samt Zubehör wurden deshalb gegen einen minimalen Aufpreis gegen fabrikneue, verbesserte Geräte ausgetauscht, wodurch nach Branchenschätzungen Kosten in Höhe von sieben bis zehn Millionen Dollar entstanden. "Durch den massiven und gezielten Einsatz finanzieller und materieller Mittel auf der ideellen Basis von public relations konnte man nicht nur die negative Imageentwicklung stoppen, es gelang mit diesen Aktionen sogar, den operativen goodwill so zu intensivieren, daß die Umsätze der Waschmaschinen spontan wieder anstiegen." GfK-Sonderdienst: Image, a.a.O., S. 80 (und 78 f.).

raus abgeleiteten Gesamtbudget für die Finanzierung des Betriebsprozesses (ohne Investitionen) ergibt. Im Falle einer Ablehnung der Budgetvorlage durch die Finanzabteilung kommt es zu einer erneuten Besprechung zwischen dem für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Vorstandsmitglied und den Fachleuten der Abteilung, bei der die Kostengestaltung einer kritischen Überprüfung unterzogen wird und die notwendigen Kürzungen vorgenommen werden. Mit der Zustimmung durch die Finanzabteilung ist das Budget offiziell genehmigt. Für den Fall, daß das zuständige Vorstandsmitglied nach Rücksprache mit der Abteilung die geforderten Kürzungen am Budgetendbetrag ganz oder teilweise ablehnt, wird die Genehmigung des Budgets zum Gegenstand einer Vorstandsbesprechung, in der die endgültige Entscheidung über die Höhe der bewilligten Mittel fällt.

Die von Volkswagen praktizierte Methode der Budgetbestimmung wird sowohl den Erfordernissen der PR als auch den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens gerecht. Eine offizielle Reserve, wie sie in der Literatur im Interesse der Elastizität der PR-Arbeit teilweise empfohlen wird, weist das Budget von Volkswagen nicht auf. Alle für das Budget eingereichten Posten müssen konkret belegt sein. Als Reserve kann deshalb kein Posten deklariert werden. Allerdings enthält das Budget inoffizielle Reserven, die eine genügende Flexibilität der PR-Arbeit gewährleisten. Die einzelnen Abteilungsleiter sind innerhalb der für ihren Bereich genehmigten Gesamtsumme in der Gestaltung ihrer Maßnahmen frei und können nach Absprache mit dem Hauptabteilungsleiter Verschiebungen innerhalb der einzelnen Positionen des Budgets vornehmen. Es sind optionale Maßnahmen eingeplant, die nur dann durchgeführt werden, wenn die für sie vorgesehenen Mittel nicht für die Einschlebung von Maßnahmen verwandt werden müssen, die kurzfristig aus aktuellem Anlaß notwendig werden. Überziehungen des Budgets sind nur mit Sondergenehmigung des Vorstandes möglich.

c) Die Kontrolle

Eine Kontrolle des Programms ist in zweifacher Hinsicht erforderlich¹⁶⁷:

1. Die Durchführungskontrolle hat als Vollzugskontrolle die ordnungsgemäße Realisierung des Programms zu überwachen.
2. Die Erfolgskontrolle sucht als Wirkungskontrolle die durch das Programm erzielten Ergebnisse zu erfassen.

Während die Durchführungskontrolle keinerlei besondere Schwierigkeiten aufwirft, stellt die Erfolgskontrolle ein zentrales Problem der PR-Arbeit dar. Einigkeit besteht darüber, daß eine Erfolgskontrolle notwendig ist, geteilt sind die Auffassungen darüber, ob sie möglich ist. Während einerseits die Ansicht vertreten wird, daß eine Erfolgskontrolle grundsätzlich immer möglich ist¹⁶⁸, wird andererseits der Meinung Ausdruck verliehen, daß keine überzeugenden Methoden der Erfolgsmessung zur Verfügung stehen¹⁶⁹.

Wenn Erfolg als "die Resonanz, die eine Firma aufgrund einer sorgfältig geplanten und gewissenhaft durchgeführten Public Relations-Arbeit verspürt"¹⁷⁹, definiert wird, dann zeigt sich, daß ein wesentliches Problem der Erfolgskontrolle darin besteht, daß Aufwand und Ertrag von PR-Prozessen sich nicht in eine klare und eindeutige Relation bringen lassen. Den mehr oder minder exakt berechenbaren Kosten des Public Relations-Programms steht ein pagatorisch nicht erfaßbares Ergebnis gegenüber; es fehlen also die vergleichbaren Bezugsgrößen.

167 Vgl. Vogel, Ernst: a.a.O., S. 51 f.

168 Vgl. o. V.: In: International Public Relations Review, Nov. 1971, Nr. 11, S. 3.

169 Vgl. Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations, a.a.O., S. 375; Carlson, Robert O.: Der Übergang von Public Relations zu Public Affairs in einer sich wandelnden Welt. Auszug aus einem Vortrag anlässlich der Jahreshauptversammlung der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V., 11.-14. Mai 1972 in München, hektographiertes Manuskript, S. 9.

170 Stamm, Dieter: Public Relations: Werbung in Watte? In: Der Arbeitgeber, 25. Jg., Nr. 12 (Juli 1973), S. 551.

Um dieses Problem zu überwinden, werden partielle Erfolgsindikatoren zum Nachweis der PR-Wirkungen herangezogen. Darunter fallen beispielsweise eine prozentual gesunkene Fluktuationsrate, eine Verminderung des Krankstandes oder der Unfallquote, das Niveau der Aktienkurse, ein Anwachsen der Stellenbewerbungen etc.¹⁷¹. Die verbreitetste Methode zur Kontrolle des Erfolges bezieht sich jedoch auf die in den Massenmedien ablesbare Wirkung der Public Relations-Maßnahmen. Es handelt sich dabei um eine von der PR-Abteilung selbst und/oder mithilfe beauftragter Presseauschnittbüros (clipping services) vorgenommene Überwachung, Sammlung und Auswertung der Abdruckergebnisse. Diese rein quantitative Methode des Zählens von Zeilen und Spalten, die dem Unternehmen in der Presse gewidmet werden, kann ergänzt werden durch qualitative Verfahren. In den USA sind Methoden¹⁷² entwickelt worden, die mithilfe des Computers die Abdruckergebnisse in der Presse z. B. auch daraufhin überprüfen, welche qualitative Wertigkeit die aufgrund von Pressemitteilungen tatsächlich veröffentlichte Nachricht in bezug auf die Kommunikationsziele des Unternehmens hat und welche der für die Unternehmung wichtigen spezifischen Zielgruppen durch die Medien abgedeckt werden, welche die Nachricht bringen.

Ebenso wie die quantitativen Methoden sind auch die qualitativen Verfahren zur Auswertung der Abdruckergebnisse nur ein unvollkommenes Mittel der Erfolgskontrolle, da offen bleibt, ob die Mitteilung in der Presse von der ins Auge gefaßten Empfängergruppe gelesen, aufgenommen und verarbeitet wurde und das intendierte Informationsziel bewirkt hat. Eine Ausnahme bilden lediglich Product Publicity-Kampagnen, deren Erfolg sich ziemlich exakt an der Reaktion des Käuferpublikums ablesen lassen, wenn sie ohne gleichzeitige

171 In diesem Sinne auch Spindler, Gert P.: Was bringen Public Relations eigentlich ein? Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (14). In: BdW v. 21. Dez. 1972, 15. Jg., Nr. 296, S. 1.

172 Vgl. dazu Budd, John F., Jr.: a.a.O., S. 175 ff.; Schoonover, J. E. and Schultz, Irene: MONY, Computers, and Publicity Management. In: Measuring and evaluating Public Relations Activities. (Hrsg. American Manage-

Werbemaßnahmen für das infragestehende Produkt oder Sortiment eingesetzt werden. In der Praxis ist es nicht selten, daß Product Publicity-Kampagnen Monate vor der eigentlichen Werbekampagne einsetzen, um mithilfe der redaktionellen Berichterstattung das Käuferpublikum zu unterrichten, zu interessieren und das Werbeklima gezielt vorzubereiten.

Eine exaktere Methode zur Kontrolle des Erfolges ist in der Meinungsforschung zu sehen. Fairman¹⁷³ steht auf dem Standpunkt, daß die Wirkung der PR durchaus meßbar ist, vorausgesetzt, daß Zeit und Geld ausreichend verfügbar sind und der Einsatz beider lohnt. Die Erfolgskontrolle erfordert dann Meinungsumfragen am Beginn und nach Abschluß des PR-Projektes. Fairman gesteht aber zu, daß dieses Verfahren in den meisten Situationen als unwirtschaftlich anzusehen ist (it is poor economics): Ins Extrem getrieben läßt sich der Sachverhalt so sehen, daß nicht 5000 Mark ausgegeben werden sollten, um eine 500-Mark-Frage zu beantworten.

Die Meinungsforschung hat als Kontrollmaßnahme nicht nur den Nachteil, daß sie außerordentlich teuer ist, sie stößt auch auf das Problem, daß sich der PR-Effekt letztlich nur selten isolieren läßt. Zum einen, weil die von PR ausgehenden Impulse im Gegensatz zur Absatzwerbung meist in relativ komplexe Informationsangebote eingebettet sind und sich räumlich und zeitlich schwer eingrenzen lassen¹⁷⁴; zum anderen, weil die öffentliche Meinung nicht nur von den PR-Maßnahmen, sondern auch von anderen Aktivitäten des Unternehmens und darüber hinaus auch dauernd von unternehmensfremder Seite beeinflusst wird, so daß es in der Regel schwierig ist, den Beitrag der Öffentlichkeitsarbeit exakt zu bestimmen. So betrachtet stellt sich das Problem etwa wie folgt: Die öffentliche Meinung läßt sich zwar messen, wenn

ment Association), a.a.O., S. 9 ff.; Mapes, John G.: Computers - New Tools for Public Relations. In: Current Thoughts on Public Relations (Hrsg. Malcom M. Johnson, Thomas A. Kindre, Will H. Yolen), a.a.O., S. 20 ff.

173 Vgl. Fairman, Milton, zitiert nach Zollo, Burt: a.a.O., S. 114.

174 Vgl. Dürbaum, Martin: a.a.O., S. 1355.

Zeit und Geld in ausreichendem Maße verfügbar sind, doch die Impulse, die ihre Veränderungen bewirkt haben, sind nicht exakt zu bestimmen bzw. voneinander zu trennen.

Es ist zu vermuten, daß unter diesen Bedingungen in der Praxis mehr oder weniger bewußt von der "ceteris paribus-Klausel" ausgegangen wird, d. h. daß die Veränderungen der Variablen "öffentliche Meinung" in Abhängigkeit von den planvollen PR-Bemühungen des Unternehmens zu sehen sind und Veränderungen in anderen Faktoren, die auf die betrachtete Variable von Einfluß sein können, ausgeklammert werden, wenn sie nicht geradezu augenfällig und unübersehbar in Erscheinung treten. Ob den Meinungsforschungsvorhaben im Bereich der PR-Praxis mehr die Idee einer expliziten Erfolgskontrolle zugrundeliegt oder mehr der Versuch, von Zeit zu Zeit ganz generell die Position des Unternehmens im Meinungsfeld zu überprüfen und die Kommunikationsstrategie danach zu gestalten, läßt sich nicht eindeutig feststellen. Fest steht jedenfalls, daß die Unternehmen demoskopische Befragungen einsetzen, die Veränderungen des Firmenimage im Zeitablauf zu ermitteln suchen.

Durch eine in regelmäßigen Zeitabständen wiederholte demoskopische Befragung kann die Modifikation der öffentlichen Meinung über das Unternehmen inform einer Bewegungsstudie untersucht werden. Die dabei gewonnenen Ergebnisse sind unter den genannten Einschränkungen auch als Maßstab für die Effektivität der PR-Maßnahmen verwendbar. Von einer exakten Messung des PR-Effektes kann aus den genannten Gründen auch hier nicht gesprochen werden. Damit bleibt das Problem der Erfolgskontrolle ein Schlüsselproblem der PR-Arbeit. Und es spricht letztlich vieles für die Ansicht von Stamm, wonach "die Frage der Erfolgskontrolle ... wohl immer problematisch bleiben" wird¹⁷⁵.

175 Stamm, Dieter: a.a.O., S. 551.

V. Schlußbetrachtung

Die Unternehmung kann die Beziehungen zu ihrer Umwelt heute nicht mehr allein in Marktkategorien erfassen, sondern muß darüber hinaus auch der öffentlichen Meinung als einer erfolgswirksamen Determinante der unternehmerischen Tätigkeit Rechnung tragen. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, "daß wichtige Entscheidungen eines großen Unternehmens in unserer Zeit nicht nur technisch und wirtschaftlich stimmen müssen, sondern daß sich die Unternehmensleitung auch ständig um den Konsens mit der Öffentlichkeit zu bemühen hat"¹. Zu diesem Zwecke bedient die Unternehmung sich der PR.

In dem Bemühen um den Konsens mit der Öffentlichkeit müssen PR einen Anpassungsprozeß zwischen der Unternehmung und der sie umgebenden Umwelt herbeiführen, der nicht nur die Öffentlichkeit, sondern auch die Unternehmung erfassen muß. Diese Zweiseitigkeit der Anpassung ist als das wesensbestimmende Merkmal moderner PR zu betrachten. Als eigentliche Aufgabe der PR wird allerdings noch häufig allein die Anpassung der Öffentlichkeit an die Unternehmung angesehen, während die umgekehrte Funktion, nämlich die Anpassung der Unternehmung an die Öffentlichkeit, in ihrer Bedeutung nicht ausreichend erkannt und dementsprechend vernachlässigt wird. PR müssen aber mehr sein als bloßes "Meinungsmarketing", mehr als nur ein "operatives Instrument ... , mit dem sich Informationen und Meinungen profilieren lassen für klar fixierte Aufgaben"².

PR sind als ein wesentliches Instrument zur Selbstbehauptung der Unternehmung in einer sich wandelnden gesellschaftlichen Umwelt anzusehen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, müssen sie neben der Entscheidungsdurchsetzung in der Öffentlichkeit insbesondere auch die Entscheidungsanpassung an die Öffentlichkeit fördern, d.h. im Interesse der Institution

1 Birnbaum, Hans (Leiter der Salzgitter AG und Aufsichtsratsvorsitzender der Volkswagenwerk AG anlässlich einer öffentlichen Ansprache), zitiert nach: Wirtschaftswoche v. 1. Aug. 1975, 29. Jg., Nr. 32, S. 66.

2 Koch, Albrecht: Public Relations: Von der Hilfsfunktion zum neuen Standort. In: Die Welt v. 15. Nov. 1971, Nr. 266/47.W., S. 12.

ein mit den gesellschaftlichen Normen und Entwicklungen übereinstimmendes unternehmerisches Verhalten sicherstellen.

Mit PR steht der Unternehmung ein Instrument zur Verfügung, das im Sinne einer freiwilligen Selbstregulierung eine planvolle und systematische Anpassung an öffentliche Erwartungen und ihre ständigen Veränderungen ermöglicht. Von der sinnvollen Nutzung dieser Möglichkeit wird es sehr wesentlich abhängen, ob die Unternehmung sich in Zukunft behaupten wird, ob ihr Entscheidungsspielraum bewahrt werden kann oder durch externe Kontrollen, vor allem staatlicher Natur, immer mehr eingeschränkt werden wird.

LITERATURVERZEICHNIS

=====

a) Selbständige Bücher und Schriften

- Albig, William: Modern Public Opinion. McGraw-Hill, Inc., New York, Toronto, London 1956.
- Allen, Louis A.: Organization of Staff Functions. Studies in Personnel Policy, Nr. 165, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1958.
- Allen, Louis A.: Improving Staff and Line Relationships. Studies in Personnel Policy, Nr. 153, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1956.
- Aranguren, José Luis: Soziologie der Kommunikation. (Sociología de la comunicación, aus dem Spanischen von Elisabeth Jüngling). Kindlers Universitätsbibliothek, Hrsg. Hans-Geert Falkenberg und Kurt Fassmann, Kindler Verlag GmbH, München 1967.
- Bauch, Hansjoachim: Öffentliche Beziehungspflege in Industrieunternehmen (Public Relations). Versuch einer Grundlegung und kritischen Würdigung in primär betriebswirtschaftlicher Sicht. Diss. Freie Universität Berlin 1963.
- Behrens, Karl Christian: Demoskopische Marktforschung. In: Studienreihe Betrieb und Markt, Band I, Hrsg. Karl Christian Behrens, 2. überarbeitete u. erweiterte Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966.
- Behrens, Karl Christian: Absatzwerbung. In: Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Beitrag Nr. 6, Hrsg. E. Gutenberg, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1963.
- Bernays, Edward L.: Biographie einer Idee. Die hohe Schule der PR. Lebenserinnerungen von E. L. Bernays (Biography of an Idea, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Ulf Pacher). 1. Aufl., Econ-Verlag, Düsseldorf und Wien 1967.
- Bernays, Edward L.: Your Future in Public Relations. 1st ed., Richards Rosen Press, Inc., New York 1961.
- Berth, Rolf: Wähler- und Verbraucher-Beeinflussung. Empirische Grundlagen und theoretische Ansätze. Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1963.
- Beveridge, Oscar M.: Financial Public Relations. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London 1963.
- Black, George: Planned Industrial Publicity. Putman Publishing Company, Chicago 1952.
- Böhrrs, Hermann: Organisation des Industriebetriebes. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1963.
- Bogardus, Emory S.: The Making of Public Opinion. Association Press, New York 1951.

- Bradt, William R.: Organizing for effective Public Affairs. How Companies structure the Corporate Unit. Studies in Public Affairs, Nr. 5, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1969.
- Brayman, Harold: Corporate Management in a World of Politics. The Public, Political, and Governmental Problems of Business. McGraw-Hill, Inc., New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1967.
- Breyer, Peter Otto: Ruf und Rufpolitik. Eine Studie über das Wesen des Rufes und der betriebswirtschaftlichen Rufpolitik. Diss. Wirtschaftshochschule Mannheim 1962.
- Budd, John F. (Jr.): An Executive's Primer on Public Relations. 1st ed., Chilton Book Company, Philadelphia, New York, London 1969.
- Burton, Paul: Corporate Public Relations. Reinhold Management Reference Series, Hrsg. Carl Heyel, Reinhold Publishing Corporation, New York 1966.
- Canfield, Bertrand R.: Public Relations. Principles, Cases, and Problems. 4th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Ill. 1964.
- Coenenberg, Adolf Gerhard: Die Kommunikation in der Unternehmung. In: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 9, Hrsg. Hans Münstermann, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966.
- Committee for Economic Development (Hrsg.): Social Responsibilities of Business Corporations. 1st printing, New York, June 1971.
- Cutlip, Scott M. and Center, Allen H.: Effective Public Relations. 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1971.
- Dahrendorf, Ralf: Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie. Gesammelte Abhandlungen I, R. Piper & Co. Verlag, München 1967.
- David, Ernst W.: Public Relations. Richtig & Falsch gesehen. Erfahrungen und Folgerungen aus der Praxis. Verlag für Publizität, Hannover 1972.
- Derriman, James: Public Relations in Business Management. University of London Press, London 1964.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit. Presse-Druck GmbH, Bielefeld o. J.
- Dornis, Peter: Public Relations der internationalen Unternehmung. In: Die internationale Unternehmung, Band 4, Hrsg. Eugen H. Sieber, Verlag Anton Hain, Meisenheim am Glan 1971.
- Dröge, Franz, Weißenborn, Rainer und Haft, Henning: Wirkungen der Massenkommunikation. Fischer Athenäum Taschenbücher, Athenäum Fischer Taschebuch Verlag, Frankfurt/M. 1973.
- Fabian, Rainer: Die Meinungsmacher. Eine heimliche Großmacht. Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg 1970.
- Finn, David: Public Relations and Management. Reinhold Management Science Series, Reinhold Publishing Corporation, New York 1960.

- Fitzlaff, Reimar: Absatzwerbung und Vertrauenswerbung (Public Relations). Vergleich der Wesenszüge, Motive und Funktionen. Diss. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg 1964.
- Fortune: Corporate Advertising. Time Inc. 1968.
- Frey, Albert Wesley (Hrsg.): Marketing Handbook, 2nd ed., The Ronald Press Company, New York 1965.
- Friedrichs, Günter: Verkaufswerbung. Ihre Technik, Psychologie und Ökonomie. Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 36, Duncker & Humblot, Berlin 1958.
- Girschner, Martin F. W.: Taschenbuch für Öffentlichkeitsarbeit. I.H. Sauer-Verlag, Heidelberg 1966.
- Golden, L.L.L.: Only by Public Consent. American Corporations Search for Favorable Opinion. 1st ed., Hawthorn Books, Inc., New York 1968.
- Gottlieb, Edward and Klarnet, Philip: Successful Publicity. American Research Council, Larchmont, New York 1964.
- Greber, Emil: Public Relations. Die Politik der Unternehmung zur Pflege der öffentlichen Meinung. Verlag Paul Haupt, Bern 1952.
- Griswold, Glenn and Griswold, Denny (Hrsg.): Your Public Relations. The Standard Public Relations Handbook. Funk & Wagnalls Co., New York 1948.
- Gross, Hermann und Meier, Jens: Größe und Größenstruktur der Unternehmen. Ursachen und Auswirkungen ihrer Wandlungen in der modernen Industriegesellschaft. FIW-Schriftenreihe, Heft 19, Carl Heymanns Verlag KG, Köln, Berlin, Bonn, München 1964.
- Gross, Herbert: Moderne Meinungspflege. Droste-Verlag, Düsseldorf 1951.
- Grupe, Hans: Public Relations in der öffentlichen Energieversorgung. Forschungsberichte des Wirtschafts- und Verkehrsministeriums Nordrhein-Westfalen, Nr. 658, Hrsg. Leo Brandt, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1958.
- Harlan, Eugene and Scott, Alan: Contemporary Public Relations. Prentice-Hall, Inc., New York 1955.
- Harlow, Rex F. and Black, Marvin M.: Practical Public Relations. Harper & Brothers, New York 1947.
- Hart, Norman A.: Industrial Publicity. Cassel/Associated Business Programmes, London 1971.
- Hartmann, Hanno K.: Die große Publikumsgesellschaft und ihre Investor Relations. In: Die Unternehmung im Markt, Band 14, Hrsg. J. Fettel, Duncker & Humblot, Berlin 1968.
- Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972.

- Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. In: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 1, Hrsg. Edmund Heinen, 2. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1971.
- Heini, Bruno: Public Relations. Die Vertrauenswerbung der Privatunternehmung. Diss. Universität Freiburg/Schweiz, Verlag P. G. Keller, Winterthur 1960.
- Henderer, F. Rhodes: A Comparative Study of the Public Relations Practices in Six Industrial Corporations. Diss. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh (Pa) 1956.
- Hiebert, Ray Eldon: Courtier to the Crowd. The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations. 1st ed., Iowa State University Press, Ames, Iowa 1966.
- Hill, John W.: Corporate Public Relations. Arm of Modern Management. 1st ed., Harper & Brothers, New York 1958.
- Hundhausen, Carl: Public Relations. Theorie und Systematik. Sammlung Götschen, Band 1233, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1969.
- Hundhausen, Carl: Public Relations. Eine Lehrstunde für den Nachwuchs in Werbung, Publizistik und Management. Strauf's Werbepraktikum Wirtschaft + Werbung Verlagsgesellschaft mbH, Essen 1967.
- Hundhausen, Carl: Werbung um öffentliches Vertrauen. Public Relations. Girardet, Essen 1951.
- Hunt, Arch W.: Public Relations. A new Philosophy of Management. Baylor Business Studies, Nr. 12, The School of Business, Baylor University, Waco, Texas 1952.
- Hurwood, David L. and Bailey, Earl L.: Advertising, Sales Promotion, and Public Relations - Organizational Alternatives. A Survey. Experiences in Marketing Management, Nr. 16, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1968.
- International Telephone and Telegraph Corporation: ITT Public Relations Handbook. New York, July 1971.
- Jeffkins, Frank: Public Relations in World Marketing. Crosby Lockwood & Son LTD, London 1966.
- Kalusche, Bruno: Kleines ABC der Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), Hrsg. Deutsche Public-Relations-Gesellschaft e. V. in Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Public-Relations und Information der Zentralverwaltung Rudolf August Oetker, Bielefeld, o. J.
- Kelley, Stanley (Jr.): Public Relations and Political Power. John Hopkins Paperbacks edition, The John Hopkins Press, Baltimore 1966.
- Klis, Manfred: Überzeugung und Manipulation. In: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 8, Hrsg. Edmund Heinen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1970.

- Kobre, Sidney: Dynamic Force of Public Relations today.
WM. C. Brown Company, Dubuque, Iowa 1964.
- Korte, Friedrich H.: Über den Umgang mit der Öffentlichkeit.
Hrsg. Eugen Johannes Maecker, Sonderauflage für
die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad
Harzburg, Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und
Technik, Bad Harzburg 1967.
- Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. In: Die Wirt-
schaftswissenschaften, Reihe A, Beitrag Nr. 6,
Hrsg. E. Gutenberg, Betriebswirtschaftlicher Ver-
lag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1962.
- Krähe, Walter (Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-
Gesellschaft): Die Organisation der Geschäftsfüh-
rung - Leistungsorganisation - Veröffentlichung der
Schmalenbach-Gesellschaft, Band 25, 2. völlig neu-
bearbeitete und erweiterte Aufl., Westdeutscher
Verlag, Opladen 1971.
- Kronhuber, Hans: Public Relations. Einführung in die Öffent-
lichkeitsarbeit. Böhlau wissenschaftliche Biblio-
thek, Hrsg. Jakobus Wössner, Hermann Böhlau
Nachf., Wien, Köln, Graz 1972.
- Laporte, Lowell: Investor Relations. Studies in Business
Policy, Nr. 124, Hrsg. National Industrial Confer-
ence Board, New York 1967.
- Lesly, Philip (Hrsg.): Public Relations Handbook, 2nd ed.,
Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Lilienthal, David E.: Big Business (Big Business. A new Era.
Aus dem Amerikanischen von Hans-Joachim Metzlauff).
Hermann Luchterhand Verlag, Berlin 1954.
- Löckenhoff, Helmut: Public Relations. Versuch einer Analyse
der öffentlichen Meinungs- und Beziehungspflege,
insbesondere der des Industriebetriebes, in sozio-
logischer, wirtschaftswissenschaftlicher und publi-
zistischer Sicht. Diss. Freie Universität Berlin 1958.
- Lundborg, Louis B.: Public Relations in the Local Community.
The American Series of Public Relations Books, Hrsg.
Rex F. Harlow, Harper & Brothers, New York 1950.
- Macdougall, Curtiss D.: Understanding Public Opinion. 1st
printing, The Macmillan Company, New York 1952.
- Maletzke, Gerhard (Hrsg.): Einführung in die Massenkommuni-
kationsforschung. Verlag Volker Spiess, Berlin 1972.
- Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation.
Theorie und Systematik. Hrsg. Hans Bredow-Insti-
tut für Rundfunk und Fernsehen an der Universi-
tät Hamburg, Verlag Hans Bredow-Institut, Hamburg
1963.
- Marathon Oil Company: Public Relations Guidebook. Findlay,
Ohio 1968.
- Marston, John E.: The Nature of Public Relations. McGraw-
Hill Book Company, Inc., New York, San Francisco,
Toronto, London 1963.

- McCarty, John T.: Community Relations for Business. Operations Manual published by BNA Incorporated, Washington, D.C. 1956.
- Miller, Robert W.: Corporate Policies and Public Attitudes. Research Report Nr. 1, The American University, Washington, D.C. 1965.
- Moll, Edwin A.: Sell Yourself Big. 1st printing, Topan Books, Chicago, Ill. 1966.
- Mörtzsch, Friedrich: Offenheit macht sich bezahlt. Die Kunst der Meinungspflege in der amerikanischen Industrie. 1. Aufl., Econ-Verlag GmbH, Düsseldorf 1956.
- National Electrical Manufacturers Association: NEMA Guide to Public Relations, printed at NEMA U.S.A., o.J.
- National Industrial Conference Board (Hrsg.): The Role of Business in Public Affairs. Studies in Public Affairs, Nr. 2, New York 1968.
- Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin und Hörschgen, Hans: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. 6. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin 1972.
- Noelle-Neumann, Elisabeth: Umfragen in der Massengesellschaft. Einführung in die Methoden der Demoskopie. Rowohlts deutsche Enzyklopädie, Publizistik, 177/178, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg, Hamburg 1963.
- Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. Süddeutscher Verlag, München 1964.
- Pepsi-Cola Company: Public Relations Manual, New York 1966.
- The Philip Lesly Company (Hrsg.): Conversations on Public Relations with Philip Lesly. Transcript of a series of four radio programs on educational and commercial stations, originated by WRVR-FM, New York 1966-67.
- Prechelt, Klaus: Marktforschung, Werbung und Public Relations in der Versicherungswirtschaft. Diss. der Philipps-Universität, Marburg 1960.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): Die öffentliche Meinung, Bonn 1971.
- Public Relations Society of America (Hrsg.): An Occupational Guide to Public Relations. New York 1963.
- Randall, Frederick F. and Duerr, Michael G.: Private Enterprise looks at its Image. Hrsg. The Conference Board, Report Nr. 526, New York 1971.
- Rich, Spencer (Principal Writer): Legislators and the Lobbyists. A publication of Congressional Quarterly Service. Hrsg. Neal Peirce, Washington, D.C. 1965.
- Roalman, Arthur R.: Profitable Public Relations. Dow Jones Irwin, Inc., Homewood, Ill. 1968.
- Robinson, Edward J.: Communication and Public Relations. Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio 1966.

- Ruf, Franz: Bildung von Informationen mit Public Relations-Charakter im Konzern. Eine empirische Untersuchung. Diss. Hochschule St. Gallen (Nr. 391), Stäubli Buchdruck Offset, Zürich 1971.
- Safire, William L.: The Relations Explosion. 1st printing, The Macmillan Company, New York 1963.
- Sandig, Curt: Der Ruf der Unternehmung. Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung. Veröffentlichungen der Wirtschaftshochschule Mannheim, Reihe 2: Reden, Heft 8, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 1962.
- Schmidt, Adalbert: Public Relations als unternehmerische Aufgabe in der Neuen und Alten Welt. Industrie-Verlag Carlheinz Gehlsen GmbH, Heidelberg, Berlin 1959.
- Seybold, Geneva: Employee Communication: Policy and Tools. Studies in Personnel Policy, Nr. 200, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1966.
- Sherif M. and Sherif C. W.: An Outline of Social Psychology, rev. ed., Harper & Row, New York 1956.
- Spiegel, Bernt: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell. Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen, Band 6, Hrsg. Robert Heiß, Verlag Hans Huber, Bern und Stuttgart 1961.
- Steinberg, Charles S.: The Mass Communicators. Public Relations, Public Opinion, and Mass Media. Harper & Brothers, New York 1958.
- Stern, Mark E.: Marketing Planung. Eine System-Analyse (Marketing Planning. A Systems Approach, aus dem Amerikanischen von Edgar W. Uherek), 2. Aufl., Berlin Verlag, Berlin 1969.
- Stieglitz, Harold and Janger, Allen R.: Top Management Organization in Divisionalized Companies, Personnel Policy Study, Nr. 195, New York 1965.
- Tarbell, Ida M.: All in the Day's Work. Macmillan, New York 1939.
- Thayer, Lee O.: Administrative Communication. The Irwin Series in Management, Irwin, Homewood, Ill. 1961.
- Thommen, Andreas: Aufbau und Organisation eines Informationsdienstes. Orell Füssli Verlag, Zürich 1965.
- Tondeur, Edmond und Lurf, Rolf: Public Relations ohne Schlagworte. Eine Arbeitsanleitung für Unternehmer. Die Organisator-Bücher, Nr. 1, Verlag Organisator AG, Zürich 1968.
- Vogel, Ernst: Public Relations. Öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis. In: Mannheimer Schriftenreihe "Angewandte Wirtschaftswissenschaft", Heft 3, Hrsg. H. Rittershausen, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt/M. 1952.
- Watson, III, John H.: Public Relations in Industry. Studies in Business Policy, Nr. 80, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1956.

- Watson, III, John H.: Stockholder Relations. Studies in Business Policy, Nr. 43, Hrsg. National Industrial Conference Board, New York 1950.
- Williams-Thompson, Mike: P.R. in Practice. A private Word on Public Relations. 1st ed., Pergamon Press LTD, Oxford, London, Edinburgh, New York, Toronto, Sydney 1968.
- Wright, J. Handly and Christian, Byron H.: Public Relations in Management. 1st ed., McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, London, Toronto 1949.
- Wright, Theon and Evans, Henry S.: Public Relations and the Line Manager. Hrsg. American Management Association, The Book Press, New York 1964.
- Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar Graf: Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. 2. durchges. Aufl., Verlag Ullstein, Berlin, Frankfurt/M., Wien 1961.
- Zollo, Burt: The Dollars and Sense of Public Relations. McGraw-Hill Book Company, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1967.

b) Beiträge in Sammel- und Nachschlagewerken

- Baus, Herbert M.: Preparations for Publicity. In: Public Relations Handbook, Hrsg. Philip Lesly, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Behrens, Karl Christian (Hrsg.): Handbuch der Marktforschung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler, Wiesbaden 1974.
- Behrens, Karl Christian: Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung - Erscheinungsformen der Werbung. In: Handbuch der Werbung, Hrsg. Karl Christian Behrens, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler, Wiesbaden 1970.
- Bernays, Edward L.: What every Business Executive should know about Public Relations. In: Perspectives in Public Relations, Hrsg. Raymond Simon, 1st ed., University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma 1966.
- Bird, Caroline and Yutzy, Thomas D.: You have to manage Public Relations. In: Perspectives in Public Relations, Hrsg. Raymond Simon, University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma 1966.
- Brockhaus Enzyklopädie: Öffentlichkeit, 17. völlig neubearbeitete Aufl. des Großen Brockhaus, Band 13, F.A. Brockhaus, Wiesbaden 1971.
- Brown, Mary L.T.: Public Relations, the Dual Vocation. In: Current Thoughts on Public Relations. A Collection of Speeches and Articles by Members of Hill and Knowlton, Inc., 1st ed., Hrsg. Malcolm M. Johnson, Thomas A. Kindre, Will H. Yolen, M.W. Lads Publishing Company, New York 1968.
- Carlson, Robert O.: Public Relations. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 13, Hrsg. David L. Sills, The Macmillan Company & The Free Press, New York 1968.

- Chase, W. Howard: Our Responsibility to Public Relations. In: Perspectives in Public Relations, Hrsg. Raymond Simon, University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma 1966.
- Cleaves, Emery N.: Essentials of a balanced Program. In: A Company Guide to effective Stockholder Relations, Hrsg. Elizabeth Marting, American Management Association, Research Report Nr. 21, New York 1953.
- Damrow, Harry: Die Kundenzeitschrift. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 1, III, PR 2 v. 18. Juli 1967, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Davison, Phillips: Public Opinion. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 13, Hrsg. David L. Sills, The Macmillan Company & The Free Press, New York 1968.
- Ducas, John J.: Corporate Citizenship. In: Handbook of Public Relations, Hrsg. Howard Stephenson, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London 1960.
- Dürbaum, Martin: Public Relations. In: Management-Enzyklopädie, Band IV, Verlag Moderne Industrie, München 1971.
- Ellerbeck, Werner: Public Relations. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., Band III, Hrsg. Hans Seischab und Karl Schwantag, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1960.
- Ettinger, Karl E.: Fact-Finding for Public Relations Work. In: Public Relations Handbook, Hrsg. Philip Lesly, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Finn, David: Public Relations and Marketing. In: Handbook of Public Relations, Hrsg. Howard Stephenson, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London 1960.
- Fleischman, Doris E. and Cutler, Howard Walden: Themes and Symbols. In: The Engineering of Consent, Hrsg. Edward L. Bernays, 2nd. printing, University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma 1956.
- Gerbner, George: Mass Media and Human Communication Theory. In: Human Communication Theory. Original Essays, Hrsg. Frank E. X. Dance, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1967.
- Golomb, E.: Öffentliche Meinung. In: Katholisches Soziallexikon, Hrsg. Alfred Klose, Tyrolia-Verlag, Innsbruck, Wien, München 1964.
- Gordon, Theodore J.: Future Perspectives. In: Business Leadership in Social Change. Report on a Public Affairs Conference, The Waldorf-Astoria, New York City, April 14, 1971, Conference Board Report Nr. 529.

- Haacke, Wilmont: Möglichkeiten und Grenzen der "public relations". In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, hrsg. im Auftrag der GfK-Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Berlin, von Georg Bergler und Wilhelm Vershofen, Verlag Michael Lassleben, Kallmünz/Oberpfalz, 4. Jg. 1958, Heft 4.
- Haacke, Wilmont: Das Vertrauen der Öffentlichkeit ("public relations"). In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, hrsg. im Auftrag der Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Berlin, von Georg Bergler und Wilhelm Vershofen, Verlag Michael Lassleben, Kallmünz/Oberpfalz, 3. Jg. 1957, Heft 2.
- Hentze, Joachim: Die Betriebe. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 1, II, PR 25 v. 13. April 1971, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Hiebert, Ray Eldon: Myths about Ivy Lee. In: Perspectives in Public Relations, Hrsg. Raymond Simon, University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma 1966.
- Hundhausen, Carl: Public Relations, Organisation der. In: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. Erwin Grochla, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969.
- Hundhausen, Carl: Über einige Unterschiede zwischen Wirtschaftswerbung und Public Relations. In: Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur Betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. E. Kosiol und E. Sundhoff, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1968.
- Kosiol, Erich: Aufbauorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Erwin Grochla, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969.
- Lerbinger, Otto: The Social Function of Public Relations. In: Information, Influence, & Communication, Hrsg. Otto Lerbinger and Albert J. Sullivan, Basic Books, Inc., New York, London 1965.
- Long, Norton E.: The Corporation, its Satellites, and the local Community. In: The Corporation in modern Society, Hrsg. Edward S. Mason, Atheneum, New York 1966.
- Mapes, John G.: Computers -- New Tools for Public Relations. In: Current Thoughts on Public Relations. A Collection of Speeches and Articles by Members of Hill and Knowlton, Inc., Hrsg. Malcolm M. Johnson, Thomas A. Kindre, Will H. Yolen, 1st ed., M.W. Lads Publishing Company, New York 1968.
- Meissner, Hans Günther: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik. In: Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur Betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. E. Kosiol und E. Sundhoff, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1968.

- Meyer-Mark, H.: Public Relations. In: Wirtschaftliche Betriebsführung - die deutsche Unternehmernaufgabe. 7. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft in Verbindung mit dem Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e.V., Berlin 1954.
- Milbrath, Lester W.: Lobbying as a Communication Process. In: Information, Influence, & Communication. Hrsg. Otto Lerbinger and Albert J. Sullivan, Basic Books, Inc., New York, London 1965.
- Moeller, Wilhelm: Ausgewählte Mittel der Öffentlichkeitsarbeit. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 1, IV, PR 53 v. 2. Mai 1974 und PR 26 v. 7. Juni 1971, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Müller, Hanno: Public Relations. In: Handbuch der Werbung, Hrsg. Karl Christian Behrens, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1970.
- Oeckl, Albert: Der Public-Relations-Fachmann in der Praxis. In: Erster Public Relations-Lehrgang für Fortgeschrittene, 6.-10. Juli 1964 in Wiesbaden, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e. V., Nr. 4 der DPRG-Schriftenreihe.
- Oeckl, Albert: Die Öffentlichkeitsarbeit in Theorie und Praxis. In: Erster Public Relations-Lehrgang, 25.-30. Juni 1962 in München, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e. V., Nr. 3 der DPRG-Schriftenreihe.
- Peltzer, Karl: Hausmitteilungen von Industriebetrieben. In: Enzyklopädisches Handbuch der Werbung und Publikation, Band I, Werbung, Ott Verlag, Thun und München 1961.
- Peltzer, Karl: Hauszeitschriften. In: Enzyklopädisches Handbuch der Werbung und Publikation, Band 1, Werbung, Ott Verlag, Thun und München 1961.
- Prout, Charles H.: Organization and Function of the Corporate Public Relations Department. In: Public Relations Handbook, Hrsg. Philip Lesly, 2nd. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Riesenberg, Will: Film und Bild. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 1, III, PR 2 v. 18. Juli 1967 und PR 15 v. 8. Dez. 1969, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Robinson, Edward J.: Applying Psychology. In: Handbook of Public Relations, Hrsg. Howard Stephenson, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London 1960.
- Ruff, Carl: Measurement of Publicity Effectiveness by Inquiry Analysis. In: Measuring and Evaluating Public Relations Activities, Nr. 110 in the series of AMA Management Bulletins. Hrsg. American Management Association, New York 1968.

- Sauerhaft, Stanley: How to reach your Stockholders by really trying. In: Current Thoughts on Public Relations. A Collection of Speeches and Articles by Members of Hill and Knowlton, Inc., 1st ed., Hrsg. Malcolm M. Johnson, Thomas A. Kindre, Will H. Yolen, M.W. Lads Publishing Company, New York 1968.
- Schackne, Stewart: Major Industry. In: Handbook of Public Relations, Hrsg. Howard Stephenson, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London 1960.
- Schoonover, J.E. and Schultz, Irene: MONY, Computers, and Publicity Management. In: Measuring and Evaluating Public Relations Activities. Hrsg. American Management Association, Nr. 110 in the series of AMA Bulletins, New York 1968.
- Schürer-Wagner, Sabine: Der PR-Mann. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 1, V, PR 56/57 v. 16. Sept. 1974, Hrsg. Werner Mühlbradt, Luchterhand Verlag GmbH.
- Schürer-Wagner, Sabine: Werkzeitschriften - Namen und Adressen. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 1, III, PR 55 v. 20. Aug. 1974, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Schürer-Wagner, Sabine: Public Relations in Aktiengesellschaften. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 2, XVII, PR 42 v. 3. April 1973, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Sellien, R. and Sellien, H. (Hrsg.): Stablinienorganisation. In: Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon, 2. Band, 8. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1971.
- Shelley, Alice: Radio and Television Publicity. In: Public Relations Handbook, Hrsg. Philip Lesly, 2nd. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Slesina, Horst: Unternehmungsplanung und Öffentlichkeitsarbeit. In: Erster Public Relations-Lehrgang für Fortgeschrittene, 6.-10. Juli 1964 in Wiesbaden, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V., Nr. 4 der DPRG-Schriftenreihe.
- Smith, Weston: Financial Public Relations. In: Public Relations Handbook, Hrsg. Philip Lesly, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Stephenson, Howard: Public Relations Practice. In: Handbook of Public Relations, Hrsg. Howard Stephenson, Mc Graw-Hill Company, Inc., New York, Toronto, London 1960.
- Thayer, Lee: Communication and Organization Theory. In: Human Communication Theory. Original Essays, Hrsg. Frank E.X. Dance, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1967.

- Voges, Wolfgang: Die Arbeit eines Bonner Korrespondenten. In: Erster Public Relations-Lehrgang für Fortgeschrittene, 6.-10. Juli 1964 in Wiesbaden, Hrsg. Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V., Nr. 4 der DPRG-Schriftenreihe.
- Wagner, Christoph Theodor: PR-Beratung und Werbeagentur. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR), lose Blattsammlung, Band 2, X, PR 1 v. 24. Mai 1967, Hrsg. Werner Mühlbradt, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Waltman, Franklyn: The Industrial Editor as a Public Relations Specialist. In: It's good Business to explain your Business. Authoritative Reports' by some of America's top Employee and Public Relations Executives on effective Techniques for building a better Understanding of the Operation of Business and the American competitive Enterprise System. Hrsg. Business Relations Department, Chamber of Commerce of the United States, Washington, D.C., o.J.
- Woods, John Hall: The Employee Publication. In: Public Relations Handbook, Hrsg. Philip Lesly, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1962.

c) Aufsätze in Zeitschriften, Zeitungen und Berichten

- Ackermann, Herbert: PR braucht Stehvermögen und Biegsamkeit. In: Die Welt v. 20. Sept. 1971, Nr. 218/39.W.
- Adams, Carleton P.: How to organize an effective Public Relations Department. In: Industrial Marketing, Vol. 41, Nr. 12 (Dec. 1956).
- Ahfeld, William J.: Pragmatic Limits on Business Involvement. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 5 (May 1971).
- Anders, Helmut: Die Selbstdarstellung beginnt bei den Mitarbeitern. Amerikanische Beispiele und Erkenntnisse (II). In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 182 v. 8. Aug. 1973.
- Ansoff, Igor H.: The Firm of the Future. In: Harvard Business Review, Vol. 43, Nr. 5 (Sept./Oct. 1965).
- Bader, Wolfgang: Öffentlichkeitsarbeit - eine unternehmerische Aufgabe. In: Wirtschaft in Südbaden v. 5. März 1968, 22. Jg., Nr. 5.
- Bailey, Gertrude: Public Relations is good business -- in merchandising. In: PRJ, Vol. 11, Nr. 2 (Febr. 1955).
- Barbour, Robert L.: PR Emergency & Disaster Plans. In: PRR (T&T), March 2, 1964, Nr. 64-36 (special report).
- Bateman, Carrol J.: Some Views on the Communications Task. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 10 (Oct. 1966).
- Baumann, Rosmarie: Aus der Werkstatt des "Texters" (Herbst-Seminar des MMM-Clubs). In: Moderner Markt, Nr. 11, Nov. 1972.
- Bäumler, Ernst: PR gehören in die erste Etage. In: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 25 v. 21. Juni 1968, 22. Jg.

- Beckmann, Günther: Public Relations als Führungsaufgabe in industriellen Unternehmungen. In: ZV + ZV v. 3. März 1967, 64. Jg., Nr. 9.
- Bernays, Edward L.: Die zehn Wesensmerkmale von Public Relations. In: ZV + ZV v. 4. April 1972, 69. Jg., Nr. 15.
- Birnbaum, Hans, zitiert in: Wirtschaftswoche v. 1. Aug. 1975, 29. Jg., Nr. 32 (S. 66).
- Blass, Rezio, Jäggi, Emil-E. und Tondeur, Edmond: PR-Mann als Informations-Mittler. In: Der Journalist, 21. Jg., Nr. 10 (Okt. 1971).
- Bohmert, Friedrich: Wer nur in Gewinnen denkt, wird bald viel verlieren. In: PR, 3. Jg., Nr. 1 (März 1973).
- Brion, John P.: Corporate PR Policy at MONY: How it's reflected in departmental Operations. In: PRR (T&T), Part 1: Vol. 6, Nr. 14 (April 22, 1968), Part 2: Vol. 6, Nr. 15 (April 29, 1968).
- Britt, Steuart Henderson: Should Public Relations take over Marketing - or vice versa? In: PRJ, Vol. 22, Nr. 9 (Sept. 1966).
- Brunner, Jean-Pierre: Vorgehen und Methoden der Öffentlichkeitsarbeit. In: Industrielle Organisation, 41. Jg., Nr. 11 (Nov. 1972).
- Burson-Marsteller (Hrsg.): Formula for financial Communications - The Stock Market is a "Relative" Place. In: BMA Report, Nr. 1 (Fall 1965).
- Carlson, Robert O.: Public Relations Research - Problems and Prospects. In: PRJ, Vol. 26, Nr. 5 (May 1970).
- Click, J. W.: Employee Magazines in the Public Relations Program. In: PRQ, Vol. 12, Nr. 2 (Summer 1967).
- Cochran, Betty and Thompson, G. Clark: A Look at the Company's Public Relations Program. In: The Conference Board Record, Vol. 1, Nr. 8 (Aug. 1964).
- Conarroe, Richard R.: How to plan and organize a Public Relations Program. In: PRQ, Vol. 12, Nr. 2 (Summer 1967).
- Corte, Frank Della: How to automate Selection of Publicity Media. In: Industrial Marketing, Vol. 48, Nr. 9 (Aug. 1963).
- Debutts, John D.: What Management should expect from Public Relations. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 12 (Dec. 1967).
- Donahey, Isabelle: The Case for Employee Economic Education. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 10 (Oct. 1967).
- Elgin, James D. and Fort, Homer T.: Mobil Oil Promotes Safe Driving with 'We Want You to Live' Campaign. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 10 (Oct. 1966).
- Erickson, Richard D.: TV Advertisers Expand Public Identity Efforts. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 10 (Oct. 1967).
- Feldmann, Maurice: The Corporate Social Audit - ein

- neues PR-Instrument. In: PR, 3. Jg., Nr. 2 (Juni 1973).
- Feldmann, Maurice: Wie der Herr, so die PR. In: Plus, März 1968, Nr. 2.
- Freise, Eberhard B.: 13 Leitsätze für richtige Public Relations. In: Manager Magazin, Nr. 8, Aug. 1973.
- French, Ben: RCA Customers: VIPs in Consumer Satisfaction. In: RCA Family, Oct. 1970.
- Friedrich, Otto A.: "Mehr Offenheit zur Öffentlichkeit ..." Interview in: PR, 3. Jg., Nr. 3 (Sept. 1973).
- Gerstenberg, Richard C.: Die Leute müssen lernen, wie die Wirtschaft funktioniert. In: PR, 3. Jg., Nr. 1 (März 1973).
- GfK-Sonderdienst: Image. Operativer Goodwill der Unternehmung. 2. Doppelheft, Februar 1969.
- Glahe, Werner: Delegation von Verantwortung nicht ohne Public Relations. In: PR v. 2. Juni 1972, 2. Jg.
- Gorney, Sondra K.: What the top ten Corporations do in the Public Interest. In: PRJ, Vol. 23, Nr. 11 (Nov. 1967).
- Graue, Maximilian: Man kann auch über die Flaute reden. In: BdW v. 27. April 1972, 15. Jg., Nr. 98.
- Haacke, Wilmont: "Public Relations" - eine soziale Verpflichtung? In: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 27 v. 4. Juli 1969, 23. Jg.
- Harris, Howard F.: When Management Asks ... In: PRQ, Vol. 8, Nr. 2 (July 1963).
- Hatterer, Klaus: Wem nützen Public Relations? In: Handelsblatt v. 3./4. Mai 1963, 18. Jg., Nr. 84.
- Haufler, J. H.: GE's creative Approach to Investor Communication. In: PRR (T&T), Part 1: Vol. 9, Nr. 37 (Nov. 22, 1971), Part 2: Vol. 9, Nr. 38 (Nov. 29, 1971), Part 3: Vol. 9, Nr. 39 (Dec. 6, 1971).
- Hentze, Joachim: Public Relations und Wirtschaftlichkeit. In: Rationalisierung, 14. Jg., Nr. 8 (Aug. 1963).
- Hill, John W.: The Future of Public Relations. In: PRJ, Vol. 21, Nr. 9 (Sept. 1965).
- Hundhausen, Carl: Public Relations für industrielle Unternehmungen. In: Die Anzeige, 42. Jg., 2. Oktober-Heft, 1966.
- Hundhausen, Carl: Public Relations. Eine Analyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg., Nr. 2 (Febr. 1966).
- Industriemagazin: "Wenn wir der Öffentlichkeit sagen können, was wir tun und warum, haben wir viel gewonnen" (Industriemagazin-Gespräch zwischen Unternehmern, PR-Fachleuten und Wirtschaftsjournalisten). In: Industriemagazin, Nr. 11 v. 1. Nov. 1971.

- J. H.: Öffentlichkeitsarbeit geht alle an. In: BAG Nachrichten, 9. Jg., Nr. 3 (März 1970).
- Janger, Allen R.: What's in a Position Guide? In: Management Record, Vol. 23, Nr. 9 (Sept. 1961).
- Janger, Allen R.: Organizing the Public Relations Staff - Appendix. In: Management Record, Vol. 23, Nr. 6 (June 1961).
- Janger, Allen R.: Organizing the Corporate Public Relations Staff. In: Management Record, Vol. 23, Nr. 6 (June 1961).
- Kalusche, Bruno: Gesellschaftspolitische Aufgaben und Ziele der PR im Unternehmen. In: Public Relations Report v. 23. Febr. 1972, 9. Jg., Nr. 325.
- Katz, Elihu: The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis. In: The Public Opinion Quarterly, Vol. 21, Nr. 1 (Spring 1957).
- Klenk, Hans: Public Relations - eine unternehmerische Aufgabe. In: Die Aussprache, 17. Jg., Nr. 1 (Jan. 1967).
- Koch, Albrecht: Von der Hilfsfunktion zum neuen Standort. In: Die Welt v. 15. Nov. 1971, Nr. 266/47.W.
- Kohtes, Paul J.: Management by Public Relations ist immer noch eine Ausnahme. In: Die Welt v. 28. Mai 1973, Nr. 123/22. W.
- Korte, Friedrich H.: Die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit als Aufgabe der Unternehmensleitung. In: Elektrizitätswirtschaft v. 20. Sept. 1958, 57. Jg., Heft 18.
- Kropff, H. F. J.: Public relations. Pflege der öffentlichen Beziehungen - Werbung um das öffentliche Vertrauen. In: Wirtschaftsprüfung, 3. Jg., Nr. 10 (Okt. 1950).
- Lerbinger, Otto and Marshall, Max L.: PR Research in the Corporation. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 3 (March 1971).
- Lesly, Philip: Public Relations as a Sales Force. In: PRJ, Vol. 4, Nr. 3 (March 1948).
- Lorenzo, Anthony G. de: The Place of Public Relations in Modern Management. In: Marketing Horizons, April 1963.
- Luntz, Perry: Campaign urges Consumers to use less of Company's Products. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 10 (Oct. 1966).
- Malaisé, Gerhart E. von: Öffentlichkeitsarbeit hilft der Unternehmensführung. In: Elektrizitätswirtschaft v. 28. Aug. 1967, 66. Jg., Heft 18.
- Meyer, Paul: Den guten Ruf besser pflegen. In: Fachblatt für Selbstbedienung, 11. Jg., Heft 9, (Sept. 1967).
- Meyer-Orphanou, Paul: Public Relations macht jeder. In: Coop (Fachblatt für Unternehmensführung), 2. Jg., Heft 10 (Okt. 1969).

- Müller, Robert: Public Relations-Arbeit kleiner und mittelgroßer Erzeugerbetriebe. In: Kriterion, 5. Jg., Nr. 30 (Aug./Sept. 1963).
- Nitsch, Harry: Public Relations und Werbung. In: Wirtschafts-Praxis, Nr. 253, Juni 1969.
- Nitsch, Harry: Public Relations ohne "Parkinson". In: Wirtschafts-Praxis, Nr. 252, Mai 1969.
- Nitsch, Harry: Public Relations: Instrument der Integration. In: Der Marktforscher, 13. Jg., Nr. 1 (Feb. 1969).
- Nitsch, Harry: Grundlagen der Public Relations. In: Der Marktforscher, 10. Jg., Nr. 4 (Juni 1966).
- Odiörne, George S.: Public Relations and Industrial Relations. In: Personnel Journal, Vol. 38, Nr. 10 (March 1960).
- Oeckl, Albert: Die sieben goldenen Regeln. In: Manager Magazin, Nr. 5, Mai 1973.
- Oeckl, Albert: "Die saubere und gerade Linie". Interview in: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 27 v. 4. Juli 1969, 23. Jg.
- o. V.: Inner Relations. In: Public Relations Report v. 3. Okt. 1973, 10. Jg., Nr. 403.
- o. V.: Das Bild des PR-Mannes im Unternehmen. Die Ergebnisse einer PRR-Umfrage bei deutschen PR-Chefs. In: Public Relations Report v. 1. Juni 1973, 10. Jg., Nr. 387.
- o. V.: Begriff "Public Relations" setzt sich durch. In: Nachrichten der Industrie- und Handelskammer Münster, 26. Jg., Nr. 12, Ausgabe A (Dez. 1971).
- o. V.: Das unternehmensstrategische Instrument der Zukunft wird noch weitgehend verkannt. In: Industriemagazin v. 1. Nov. 1971, Nr. 11.
- o. V.: o. Titel, in: International Public Relations Review, Nov. 1971, Nr. 11.
- o. V.: 1970 Expenditures for Corporate and Association Advertising. In: PRJ, Vol. 27, Nr. 11 (Nov. 1971).
- o. V.: o. Titel, in: Public Relations News, Vol. 27, Nr. 39, Sept. 27, 1971.
- o. V.: Fact Sheet about Public Relations. In: PRR (T&T), Vol. 9, Nr. 18, June 14, 1971.
- o. V.: The Benefits of a written Statement of corporate Beliefs. In: PRR (T&T), Vol. 8, Nr. 12, May 11, 1970.
- o. V.: NAM Official says PR People must develop a better Early Warning System to give Management Time to get ready for Problems before they make Headlines. In: PR Reporter, Vol. 13, Nr. 13, March 30, 1970.
- o. V.: Public Relations: Werbung in Watte. In: Der Spiegel v. 8. Juli 1968, 22. Jg., Nr. 28.
- o. V.: PR Growth & Influence now depend upon broadened Concept of corp. social Responsibility, Little tells Canadians. In: PR Reporter, Vol. 9, Nr. 24, June 13, 1966.

- o. V.: Public Relations Budgets in Top U.S. Corporations show continuing increase, Survey reveals. Mit-
teilung der PR-Agentur Evelyn Konrad, New York, v.
11. Sept. 1963.
- o. V.: Die Praktik der Public Relations. In: Kriterion,
5. Jg., Nr. 28 (April/Mai 1963).
- o. V.: How to budget for Public Relations ("workshop
session"). In: PRJ, Vol. 17, Nr. 8 (Aug. 1961).
- o. V.: Public Relations Today. In: Business Week, July
2, 1960, Nr. 1609 (special report).
- Philipp, Heiko: Der Pressechef im Unternehmen. In: Der
Volkswirt v. 5. Juli 1968, 22. Jg., Nr. 27.
- Plessner, Ernst H.: Flucht nach vorn, in: Wirtschaftswoche
v. 18. April 1975, 29. Jg., Nr. 17.
- Robbins, Zane: Do you need Emergency PR Plans? In: PRJ, Vol.
27, Nr. 9 (Sept. 1971).
- Rockefeller, David: A "Social Audit". In: The New York
Times, May 1, 1972, Vol.CXXI, Nr. 41, 736.
- Ruff, Carl: How to measure Dollar Return on Product Publicity.
In: PRJ, Vol. 23, Nr. 10 (Oct. 1967).
- Scheerer, Harald: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit im
modernen Handelsbetrieb. In: Der Marktforscher,
15. Jg., Nr. 1 (Febr. 1971).
- Schmidt, Heinz: Öffentlichkeitsarbeit = publizistische In-
formation + Werbung. Interview in: Der Volkswirt,
Beiheft zu Nr. 27 v. 4. Juli 1969, 23. Jg.
- Schmidt, Walther E.: Rentieren sich Public Relations? In:
Industriekurier v. 31. März 1966, 19. Jg., Nr. 49.
- Schrottenberg, Franz von: "Image Trimmer" müssen mitreden, wo
unternehmerische Entscheidungen fallen. In: Die
Welt v. 17. April 1972, Nr. 89/17.W.
- Schürer-Wagner, Sabine: Haut den Bossen auf die Flossen.
In: PR, 3. Jg., Nr. 1 (März 1973).
- Sengstock, Charles A. (Jr.): How to apply PERT to PR Planning.
In: PRJ, Vol. 26, Nr. 6 (June 1970).
- Shiefman, Saul: The Case for "Action PR". In: PRJ, Vol. 27,
Nr. 2 (Febr. 1971).
- Skinner, George Dickson: Public Relations is a Profit Tool.
In: PRJ, Vol. 13, Nr. 4 (April 1957).
- Skowronnek, Karl: Werbung um öffentliches Vertrauen - Public
Relations. In: Die Anzeige, 31. Jg., Heft 3 (März
1955).
- Skylar, David: A quiet revolution ... the rise of the cor-
porate image. In: Industrial Marketing, Vol. 52
(Sept. 1967).
- Spindler, Gert P.: Was bringen Public Relations eigentlich
ein. Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit
(14 und Schluß). In: BdW v. 21. Dez. 1972, 15.
Jg., Nr. 296.

- Spindler, Gert P.: Wenn es brennt ... Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (13). In: BdW v. 15. Dez. 1972, 15. Jg., Nr. 291.
- Spindler, Gert P.: Der Weg zum Kunden. Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (9). In: BdW v. 30. Nov. 1972, 15. Jg., Nr. 278.
- Spindler, Gert P.: Die Mitarbeiter als Meinungsbildner. Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (6). In: BdW v. 23. Nov. 1972, 15. Jg., Nr. 272.
- Spindler, Gert P.: Der richtige PR-Mann. Das Unternehmen und seine Öffentlichkeit (3). In: BdW v. 16. Nov. 1972, 15. Jg., Nr. 267.
- Stamm, Dieter: Public Relations: Werbung in Watte?. In: Der Arbeitgeber, 25. Jg., Nr. 12 (Juli 1973).
- Straley, Walter W.: The Public Relations Philosophy of AT&T. Interview in: PRQ, Vol. 12, Nr. 3 (Fall 1967, special issue).
- Tisdall, Charles W.: Public relations and total marketing. In: PRQ, Vol. 9, Nr. 2 (Summer 1964).
- Tondeur, Edmond und Wälchli, Jean P.: Public Relations und Werbung - ein völlig unnötiger Grenzstreit. In: PR, 3. Jg., Nr. 2 (Juni 1973).
- Toohy, Richard: The Scientific Concept of Media Selection. In: PRJ, Vol. 22, Nr. 9 (Sept. 1966).
- Wehner, Hans: Stab und Linie können besser zusammenarbeiten. In: Rationalisierung, 13. Jg., Nr. 7 (Juli 1962).
- Wiedemann, Erich: Vertrauenswerbung braucht Kontinuität. In: Der Volkswirt, Beiheft zu Nr. 40 v. 6. Okt. 1967, 21. Jg.
- Zemplin, Hans G.: "Unternehmer sein heißt, eine Dienstleistungsfunktion innerhalb der Gesellschaft ausüben. Interview in: Wirtschaftswoche v. 21. Jan. 1972, 26. Jg., Nr. 3.

d) Zeitschriften und Zeitungen

aa) Deutschsprachige Zeitschriften und Zeitungen

Die Anzeige

Der Arbeitgeber

Die Aussprache

BAG Nachrichten (Mitteilungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.)

Blick durch die Wirtschaft

Coop (Fachblatt für Unternehmensführung)

Elektrizitätswirtschaft

Fachblatt für Selbstbedienung

Frankfurter Allgemeine Zeitung

GfK-Sonderdienst
Handelsblatt
Industriemagazin
Industriekurier
Industrielle Organisation
Der Journalist
Kriterion
Manager Magazin
Der Marktforscher
Moderner Markt
Nachrichten der Industrie- und
Handelskammer Münster
Plus (Zeitschrift für Unter-
nehmensführung)
PR (Erste Zeitschrift für Pub-
lic Relations)
Public Relations Report
Rationalisierung
Der Spiegel
Der Volkswirt
Die Welt
Wirtschaft in Südbaden (Mitteilungs-
blatt der Industrie- und
Handelskammern Baden-Baden,
Freiburg, Hochrhein und
Konstanz)
Wirtschafts-Praxis
Die Wirtschaftsprüfung
Wirtschaftswoche
Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZV+ZV (Das Organ für Presse + Werbung)

bb) Englischsprachige Zeitschriften und Zeitungen

BMA Report (Burson-Marsteller Associates)
Business Week
The Conference Board Record
Harvard Business Review
Industrial Marketing
International Public Relations Review
Management Record
Marketing Horizons

The New York Times
Personnel Journal
The Public Opinion Quarterly
Public Relations News
Public Relations Journal
The Public Relations Quarterly
PR Reporter
PR Reporter, Tips & Tactics (Supplement)
RCA Family (Mitarbeiterzeitung der Radio
Corporation of America)

e) Sonstige Quellen

- Ahlfeld, William J.: The Corporation and Public Relations. Remarks made at: Rotary Club Luncheon, Chillicothe, Ohio, o.J. (hektographiertes Manuskript).
- Burke, J.M.: Is Public Relations good for the U.S.? Some Ethical Questions and Public Relations Practice Today in the U.S.; hektographiertes Manuskript, o.J.
- Burmann, G.: VW-Firmen Image Studie in der BRD. Dezember 1971, unveröffentlichtes Manuskript.
- Carlson, Robert O.: Der Übergang von Public Relations zu Public Affairs in einer sich wandelnden Welt. Auszug aus einem Vortrag anlässlich der Jahreshauptversammlung der Deutschen Public Relations-Gesellschaft e. V., 11.- 14. Mai 1972 in München (hektographiertes Manuskript).
- Stabstelle Public Relations der Henkel GmbH (Hrsg.): PR-Anzeigenkampagne, Düsseldorf, Juni 1973.
- Kalusche, Bruno: 9. PR-Lehrgang, Referat v. 4. Mai 1970 in Gummersbach, Th.-Heuss-Akademie (hektographiertes Manuskript).
- Kelly, Robert A.: "Why we can't communicate: The Barriers to effective Communications". Vortrag vor: Philmont Volunteer Training Center, Public Relations Conference, July 10 - 15, 1968 (hektographiertes Manuskript).
- Kelly, Robert A.: "Public Relations: Its Role in Society". Vortrag vor: Philmont Volunteer Training Center, Public Relations Conference, July 10 - 15, 1968 (hektographiertes Manuskript).
- Kelly, Robert A.: Identifying your Publics. Reprint of a talk given on July 14th, 1966 before the Public Relations Training Conference, Boy Scouts of America Volunteer Training Center, Philmont, New Mexico.
- Kelly, Robert A.: Do-it-yourself Research. Reprint of a talk given on July 9th, 1965 before the Public Relations Training Conference, Boy Scouts of America Volunteer Training Center, Philmont, New Mexico.

- Kelly, Robert A. (Director, Public Information, Pepsi-Cola Company): Persönliches Schreiben.
- Lazarsfeld, Paul F.: The Third Party ... The Professor. Nr. 2 in a series of Seminar Reports from Ruder & Finn Inc., o.J.
- Lerbinger, Otto: The Growth of the Communications Function in Marketing. Boston University, School of Public Relations and Communications, hektographiertes Manuskript, o.J.
- Lipton, Charles: A Maturing Aspect of Public Relations. An Address to the Rotary Club of Omaha, Nov. 16, 1966, Nr. 36 of a series by Members of the Ruder & Finn Staff.
- Mau, Richard R. (Corporate Director of Communications, Sperry Rand Corporation): Persönliches Schreiben.
- Maxwell, James D. (Educational Affairs Department, Ford Motor Company): Persönliches Schreiben.
- Perry, Glenn: The Responsibilities of the Businessman. Second Annual National Affairs Dinner, Greater New Brunswick Chamber of Commerce, March 15, 1960.
- Strömel, Hans: Leben mit VW (Mehr als Autos). Konzept für die PR-Arbeit des Volkswagenkonzerns. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG: Aktionsprogramm 1973. Interne Aktionspläne für die Öffentlichkeitsarbeit des Volkswagenwerkes für das Jahr 1973.
- Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Ein Jahr autopress. Im Dienste der VW-Public Relations. Ein Rückblick für die Zeit vom April 1972 - April 1973.
- Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Der VW-Filmdienst. Ihr Beitrag zur VW-Öffentlichkeitsarbeit. (Leitfaden für die VW-Händlerorganisation), Wolfsburg 1972.
- Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Die Bedeutung der Automobilindustrie für die Gesamtwirtschaft der Bundesrepublik, IX, 1972.
- Abtlg. Presse und Public Relations der Volkswagenwerk AG (Hrsg.): Der VW-Händlerpressdienst. Ihr Beitrag zur VW-Öffentlichkeitsarbeit. (Leitfaden für die VW-Händlerorganisation), Wolfsburg 1971.
- Zucker, Paul: Public Relations as a Marketing Tool. Nr. 28 in a series of articles on public relations by Members of the Ruder & Finn Staff, o.J.

Ferner bezog der Verfasser Anregungen von folgenden Firmen und Institutionen aus Unterlagen, internem Material und persönlichen Gesprächen:

- American Airlines, New York
- Boston University (insb. School of Public Relations and Communications),
Boston
- Chrysler Corp., Detroit
- The Conference Board, Inc., New York
- Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V.,
Köln (insb. die Sektion Berlin)
- Ford Motor Co., Dearborn
- General Electric Corp., New York
- Gulf + Western Ind., New York
- IBM, Berlin
- International Telephone and Telegraph Corp.,
New York
- Monsanto Co., New York
- Pepsi-Cola Co., New York
- Public Relations Society of America, Inc.,
New York
- Radio Corporation of America, New York
- Sperry Rand Corp., New York
- Union Carbide Corp., New York
- Volkswagenwerk AG, Wolfsburg

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

=====

BdW	= Blick durch die Wirtschaft
PRJ	= Public Relations Journal
PRQ	= Public Relations Quarterly
PRR	= Public Relations Reporter
PRR (T&T)	= Public Relations Reporter Tips & Tactics (Supplement)

Lebenslauf

25. 4.1940 als Sohn des technischen Kaufmanns Fritz Hoepfner und seiner Ehefrau Vilma Hoepfner in Berlin geboren
- 1946 Einschulung auf die West-Schule, Berlin
2. 3.1959 Abitur am neusprachlichen Zweig der Dreilinden-Schule (Gymnasium), Berlin
2. 6.1959 Immatrikulation an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin
- 1959/1961 Praktikum bei der Berliner Disconto Bank, Berlin
- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin
- Praktikum in dem Wirtschaftsprüferbüro W. Duske und der Fa. Willy Schütte KG, Berlin
- 1961/1962 Studienaufenthalt in England (Abschlußdiplom der London School of English und des London Chamber of Commerce)
- Studienaufenthalt in Frankreich (Abschlußdiplom des Institut d'Etudes Françaises de Touraine, Université de Poitiers)
- 1962/1966 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin
6. 7.1966 Diplomprüfung für Betriebswirte
- 1966 Berufliche Tätigkeit im Wirtschaftsprüferbüro W. Duske, Berlin
- 1967/1968 Studienaufenthalt in Spanien (Abschlußdiplom des Centro de Estudios de Español, Málaga)
- Studienaufenthalt in den Vereinigten Staaten (Boston University, Boston)
- 1968/1972 Berufliche Tätigkeit als Geschäftsführer der Fa. Willy Schütte KG (Unternehmen der Bekleidungsindustrie)
- 1973/1975 Arbeit an der vorliegenden Dissertation

